



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES
DINÁMICAS Y SU EFECTO SOBRE EL
RENDIMIENTO EMPRESARIAL:
UN ESTUDIO APLICADO AL SECTOR
HOTELERO EN ESPAÑA

Lorena Ruiz Fernández



Tesis **Doctorales**

UNIVERSIDAD de ALICANTE

Unitat de Digitalització UA

Unidad de Digitalización UA



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

Departamento de Organización de Empresas
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

**ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS Y SU EFECTO
SOBRE EL RENDIMIENTO EMPRESARIAL:
UN ESTUDIO APLICADO AL SECTOR HOTELERO EN ESPAÑA**

Lorena Ruiz Fernández

Tesis presentada para aspirar al grado de
DOCTOR POR LA UNIVERSIDAD DE ALICANTE
MENCIÓN DE DOCTOR INTERNACIONAL
Programa de doctorado en Empresa, Economía y Sociedad

Dirigida por:

Dr. Enrique Claver Cortés

Catedrático de Universidad
Departamento de Organización de Empresas
Universidad de Alicante

Dr. Bartolomé Marco Lajara

Catedrático de Universidad
Departamento de Organización de Empresas
Universidad de Alicante

AGRADECIMIENTOS

Me gustaría aprovechar estas líneas para expresar mi agradecimiento a todas aquellas personas que me han acompañado a lo largo de esta etapa, sin su ayuda y su apoyo este trabajo no hubiese sido posible.

En primer lugar, me gustaría destacar la gran labor de mis directores Enrique Claver y Bartolomé Marco, sin duda, sus enseñanzas y sus consejos han resultado un factor esencial en esta tesis doctoral. Gracias por vuestra participación en este trabajo, y, sobre todo, por ofrecerme esta gran oportunidad y guiarme hasta el final.

En segundo lugar, quiero agradecer de todo corazón la ayuda incondicional de mis compañeros de departamento, por acompañarme y orientarme en este proceso de investigación haciendo mucho más fáciles los momentos de dificultad y sacrificio. Espero poder seguir creciendo y aprendiendo con vosotros como docente e investigadora.

Por otra parte, no puedo olvidar a aquellas personas que, sin saber muy bien cómo hacerlo, nunca han dejado de apoyarme, mi familia. Aunque no lo creáis el simple hecho de estar ahí, creer y confiar en mí como solo vosotros sabéis hacerlo, me ha dado la fuerza y el coraje necesarios para lograr este objetivo. Gracias por ayudarme a encontrar mis propios sueños y guiarme hacia ellos.

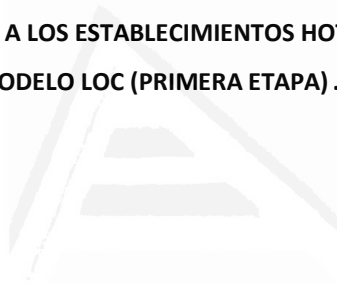
Asimismo, quiero dar las gracias a mis amigos de siempre, aquellos que desde la distancia nunca han dejado de creer en mí. Vuestra fuerza y complicidad me han acompañado en cada momento, y me han ayudado a querer ser mejor cada día. Gracias por formar parte de mi vida.

Finalmente, debo agradecer a todas esas personas que han estado a mi lado durante esta gran etapa, convirtiéndose en imprescindibles, y me han acompañado tan de cerca. Por vuestro apoyo, vuestro cariño, y vuestra amistad incondicional, gracias, sin vosotros no hubiese sido capaz.

Tabla de Contenidos

INTRODUCCIÓN.....	1
RELEVANCIA Y JUSTIFICACIÓN.....	1
OBJETIVOS Y ESTRUCTURA.....	4
INTRODUCTION.....	7
RELEVANCE AND JUSTIFICATION.....	7
OBJECTIVES AND STRUCTURE.....	10
CAPÍTULO 1. TEORÍAS PREDECESORAS A LA VISIÓN DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS	13
1.1. LA CONTRIBUCIÓN DE LA RVB.....	16
1.2. OTRAS PERSPECTIVAS DE GESTIÓN.....	19
CAPÍTULO 2. VISIÓN DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS EN EL ÁREA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	23
2.1. ENTENDIENDO EL CONCEPTO DE CAPACIDADES DINÁMICAS	23
2.1.1. <i>Conceptos previos.....</i>	<i>23</i>
2.1.2. <i>Centrándonos en las capacidades dinámicas.....</i>	<i>31</i>
2.1.3. <i>Tipologías de capacidades dinámicas.....</i>	<i>43</i>
2.2. DIVERGENCIA DE PERSPECTIVAS TEÓRICAS TPS Y EM	52
2.3. CRÍTICAS PRINCIPALES.....	57
CAPÍTULO 3. INFLUENCIA DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS SOBRE EL RENDIMIENTO EMPRESARIAL.....	65
3.1. RELACIÓN DIRECTA ENTRE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS Y EL RENDIMIENTO	69
3.2. RELACIÓN INDIRECTA.....	77
3.3. OPERATIVIZACIÓN DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS.....	80
CAPÍTULO 4. DESARROLLO DE UN MODELO INTEGRAL	87
4.1. VARIABLES MODERADORAS DE LA RELACIÓN PRINCIPAL	87
4.1.1. <i>Dinamismo del entorno (ajuste externo).....</i>	<i>88</i>
4.1.2. <i>Estructura organizativa (ajuste interno).....</i>	<i>96</i>
4.2. VARIABLE MEDIADORA.....	101
4.2.1. <i>Capacidad de innovación.....</i>	<i>101</i>
4.2. ANTECEDENTES DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS	107
4.3.1. <i>Estrategia competitiva.....</i>	<i>108</i>
4.3.2. <i>Capital Intelectual.....</i>	<i>112</i>
CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DEL CONTEXTO EMPÍRICO	119
5.1. SECTOR TURÍSTICO	119
5.1.1. <i>Aportación al PIB.....</i>	<i>122</i>
5.1.2. <i>Aportación al empleo.....</i>	<i>123</i>
5.2. SECTOR HOTELERO	129
5.2.1. <i>Índice de precios hoteleros.....</i>	<i>131</i>
5.2.2. <i>Indicador de rentabilidad del sector hotelero.....</i>	<i>134</i>
5.2.3. <i>Estructura del sector hotelero.....</i>	<i>137</i>
CAPÍTULO 6. ANÁLISIS DE LA METODOLOGÍA.....	145
6.1. CONCEPTOS ONTOLÓGICOS, EPISTEMOLÓGICOS BÁSICOS DE LA INVESTIGACIÓN	145
6.2. INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA, MÉTODOS Y TÉCNICAS DE ANÁLISIS.....	150
6.3. TÉCNICA DE ANÁLISIS: MODELOS DE ECUACIONES ESTRUCTURALES CON PLS-SEM	151
6.4. MUESTREO Y RECOLECCIÓN DE DATOS.....	154
6.4.1. <i>Obtención de datos y medida de las variables</i>	<i>154</i>
6.4.2. <i>Población y muestra.....</i>	<i>164</i>
6.4.3. <i>Descripción de la muestra.....</i>	<i>166</i>

CAPÍTULO 7. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	173
7.1. MODELO SIMPLE	173
7.1.1. <i>Análisis del modelo de medida</i>	<i>175</i>
7.1.2. <i>Análisis del modelo estructural.....</i>	<i>179</i>
7.2. MODELO TEÓRICO COMPLETO.....	181
7.2.1. <i>Análisis del modelo de medida</i>	<i>183</i>
7.2.2. <i>Análisis del modelo estructural.....</i>	<i>188</i>
7.2.3. <i>Efectos moderación.....</i>	<i>192</i>
7.2.4. <i>Efectos de mediación</i>	<i>194</i>
CAPÍTULO 8. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	197
8.1. PRINCIPALES CONCLUSIONES.....	197
8.2. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	200
8.3. UNA REFLEXIÓN SOBRE LOS EFECTOS DE LA COVID-19.....	201
CHAPTER 8. CONCLUSIONS, LIMITATIONS AND FUTURE RESEARCH LINES	207
8.1. MAIN CONCLUSIONS	207
8.2. LIMITATIONS AND FUTURE RESEARCH LINES.....	210
8.3. A REFLECTION ON THE EFFECTS OF COVID-19.....	211
BIBLIOGRAFÍA	215
ANEXO 1. CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS	271
ANEXO 2. CRITERIOS DE MEDIDA MODELO LOC (PRIMERA ETAPA)	279



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

Lista de tablas

TABLA 1. UNA CLASIFICACIÓN FUNCIONAL DE LAS CAPACIDADES ORGANIZATIVAS (GRANT, 1991A).....	27
TABLA 2. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA	167
TABLA 3. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA SEGÚN NÚMERO DE ESTRELLAS Y TAMAÑO	170
TABLA 4. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA SEGÚN NÚMERO DE ESTRELLAS Y EDAD	171
TABLA 5. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA SEGÚN TAMAÑO Y EDAD	171
TABLA 6. CRITERIOS DE VALORACIÓN DEL MODELO DE MEDIDA PARA CONSTRUCTOS REFLECTIVOS	176
TABLA 7. CARGAS EXTERNAS	176
TABLA 8. CONSISTENCIA INTERNA DE LOS CONSTRUCTOS Y VALIDEZ CONVERGENTE	177
TABLA 9. VALIDEZ DISCRIMINANTE (CARGAS CRUZADAS).....	178
TABLA 10. VALIDEZ DISCRIMINANTE (CRITERIO DE FORNELL Y LARCKER)	178
TABLA 11. VALIDEZ DISCRIMINANTE (HTMT)	179
TABLA 12. INTERVALOS DE CONFIANZA PARA HTMT	179
TABLA 13. CARGAS EXTERNAS	185
TABLA 14. CONSISTENCIA INTERNA DE LOS CONSTRUCTOS Y VALIDEZ CONVERGENTE.....	186
TABLA 15. VALIDEZ DISCRIMINANTE DE (CARGAS CRUZADAS)	187
TABLA 16. VALIDEZ DISCRIMINANTE (CRITERIO DE FORNELL Y LARCKER)	188
TABLA 17. VALIDEZ DISCRIMINANTE (HTMT)	188
TABLA 18. ANÁLISIS DE LA COLINEALIDAD EN EL MODELO MEDIANTE VALORES VIF	189
TABLA 19. TAMAÑOS DEL EFECTO F^2	192
TABLA 20. CARGAS EXTERNAS (λ).....	279
TABLA 21. VALIDEZ DISCRIMINANTE (CARGAS CRUZADAS)	281
TABLA 22. VALIDEZ DISCRIMINANTE (FORNELL Y LARCKER)	284
TABLA 23. VALIDEZ DISCRIMINANTE (HTMT)	285

Lista de figuras

FIGURA 1. MODELO TEÓRICO COMPLETO	118
FIGURA 2. APORTACIÓN Y EVOLUCIÓN DEL TURISMO SOBRE EL PIB NACIONAL	123
FIGURA 3. APORTACIÓN DEL EMPLEO TURÍSTICO POR RANGO DE EDADES	124
FIGURA 4. DISTRIBUCIÓN DEL EMPLEO TURÍSTICO POR RANGO DE EDADES	125
FIGURA 5. APORTACIÓN DEL EMPLEO TURÍSTICO POR GRADO DE FORMACIÓN	126
FIGURA 6. DISTRIBUCIÓN DEL EMPLEO TURÍSTICO POR GRADO DE FORMACIÓN	127
FIGURA 7. DISTRIBUCIÓN DEL EMPLEO TURÍSTICO POR CC. AA.	128
FIGURA 8. ESPECIALIZACIÓN EN LA ACTIVIDAD TURÍSTICA POR CC. AA.	129
FIGURA 9. PROPORCIÓN DE TURISTAS POR TIPO DE ALOJAMIENTO EN 2019	130
FIGURA 10. VARIACIÓN IPC GENERAL - IPC HOTELERO NACIONAL	132
FIGURA 11. ÍNDICE DE PRECIOS POR CC. AA.	133
FIGURA 12. ÍNDICE DE PRECIOS DE CONSUMO HOTELERO SEGÚN NÚMERO DE ESTRELLAS	134
FIGURA 13. RENTABILIDAD HOTELERA POR CC. AA.	136
FIGURA 14. PROMEDIO DE ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS SEGÚN NÚMERO DE ESTRELLAS	138
FIGURA 15. PORCENTAJE DE PERSONAS EMPLEADAS EN ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS	139
FIGURA 16. GRADO DE OCUPACIÓN SEGÚN EL NÚMERO DE ESTRELLAS	140
FIGURA 17. DURACIÓN DE LAS ESTANCIAS SEGÚN NÚMERO DE ESTRELLAS	140
FIGURA 18. NÚMERO DE VIAJEROS SEGÚN NÚMERO DE ESTRELLAS	141
FIGURA 19. DISTRIBUCIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS SEGÚN SU TAMAÑO	142
FIGURA 20. CIFRA DE NEGOCIOS DE LOS ESTABLECIMIENTOS EN MILES DE EUROS	143
FIGURA 21. INVERSIÓN EN ACTIVOS MATERIALES	144
FIGURA 22. DISTRIBUCIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS DE LA MUESTRA SEGÚN TAMAÑO	168
FIGURA 23. DISTRIBUCIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS DE LA MUESTRA SEGÚN LA EDAD	168
FIGURA 24. DISTRIBUCIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS DE LA MUESTRA SEGÚN EL N DE ESTRELLAS	169
FIGURA 25. MAPA ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS DE LA MUESTRA	172
FIGURA 26. DISTRIBUCIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS DE LA MUESTRA POR CC. AA.	172
FIGURA 27. MODELO TEÓRICO SIMPLE	173
FIGURA 28. ENFOQUE EN DOS ETAPAS PARA MODELOS DE COMPONENTES JERÁRQUICOS	174
FIGURA 29. ESTIMACIÓN DEL MODELO TEÓRICO SIMPLE - COEFICIENTES <i>PATH</i> Y R^2	181
FIGURA 30. MODELO TEÓRICO COMPLETO	182
FIGURA 31. MODELO TEÓRICO COMPLETO LOC (PRIMERA ETAPA)	183
FIGURA 32. MODELO TEÓRICO COMPLETO HOC (SEGUNDA ETAPA)	183
FIGURA 33. COEFICIENTES <i>PATH</i> Y R^2 DEL MODELO COMPLETO	190
FIGURA 34. ESTIMACIÓN DEL MODELO COMPLETO – COEFICIENTES <i>PATH</i> Y R^2	191
FIGURA 35. ANÁLISIS DE LA PENDIENTE - EFECTO MODERACIÓN DE LA ESTRUCTURA	194

INTRODUCCIÓN

Relevancia y justificación

El sector turístico ocupa un lugar prominente en el conjunto de la economía nacional, representando un 12,3% del Producto Interior Bruto (PIB), y ofreciendo empleo a un 13% de la población activa. En la actualidad, la industria turística se considera como uno de los sectores económicos más importantes de la economía española (Belda y Cabrer-Borrás, 2020). Este sector cubre una amplia gama de servicios donde merece especial atención el sector hotelero, considerado un componente principal del gasto turístico. En consecuencia, dado su carácter crítico en la economía española, la investigación sobre el sector hotelero ha suscitado gran interés entre los profesionales y académicos del campo empresarial.

Durante los últimos años, los responsables de los distintos establecimientos hoteleros han tenido que hacer frente a numerosos cambios y desafíos significativos que han afectado al sector turístico en términos generales como problemas ambientales, crisis económicas, cambios regulatorios y cambios en las demandas de los clientes (Ritchie, 2009; Hall, 2010; Wang y Ritchie, 2012; Paraskevas y Altinay, 2013; Seabra, Dolnicar, Abrantes y Kastenholtz, 2013; García-Pozo, Sánchez-Ollero y Ons-Cappa, 2016; Abo-Murad y Abdullah, 2019; Tzeremes, 2020). De este modo, la complejidad y el dinamismo del entorno, así como la vulnerabilidad de los hoteles han planteado la necesidad de llevar a cabo investigaciones y avances sobre la gestión hotelera de manera que permitan abordar adecuadamente esta situación (Jiang, Ritchie y Verreynne, 2019).

Consideramos el marco de las capacidades dinámicas como un enfoque muy conveniente bajo el cual analizar estos aspectos dado que son escasos los estudios

INTRODUCCIÓN

empíricos que han investigado estas capacidades en la industria hotelera española (Nieves y Haller, 2014; Nieves, Quintana y Osorio, 2016). El análisis de las capacidades dinámicas ha sido considerado como uno de los temas más vibrantes en el campo de la Gestión Estratégica (Teece, 2007; Vogel y Güttel, 2013), siendo entendido, en la actualidad, como uno de los paradigmas teóricos centrales y más influyentes en este área de conocimiento (Jantunen, Tarkiainen, Chari y Oghazi, 2018). Inicialmente fueron muchos los autores que expusieron las razones por las cuales el interés sobre las capacidades dinámicas seguía creciendo (véase, por ejemplo, Easterby-Smith, Lyles y Peteraf, 2009). Entre estas razones destacan su estrecha relación con la Teoría de Recursos y Capacidades (*Resources Based View: RBV*), área de investigación muy activa en sí misma, desvinculándose además de sus críticas estáticas; su posicionamiento en cuestiones centrales, tales como las competencias y el desempeño de las organizaciones, las cuales presentan gran relevancia en el campo de la gestión estratégica; y su conexión con el cambio organizativo o la gestión del cambio, que incrementa su atractivo considerando los entornos turbulentos a los que se enfrentan los directores hoteleros.

En consecuencia, se han realizado importantes esfuerzos de investigación en relación con la visión de las capacidades dinámicas (Pezeshkan, Fainshmidt, Nair, Frazier y Markowski, 2016), tratando de llenar el vacío de evidencia empírica que se criticaba hace unos años (Arend y Bromiley, 2009; Barreto, 2010). No obstante, a pesar del crecimiento gigantesco que ha experimentado este campo de estudio, recientemente autores como Li, Easterby-Smith y Hong (2019) han asegurado que las capacidades dinámicas se siguen subestimando debido al hecho de que su naturaleza no ha sido explorada de forma adecuada. En efecto, la visión de las capacidades dinámicas ha resultado difícil de entender, dando lugar a contradicciones y críticas reseñables como la de Arend y Bromiley (2009). No obstante, este último trabajo también ha sido continuamente rebatido por investigadores destacados como Helfat y Peteraf (2009) o Teece (2014).

En relación con los principios esenciales hacia los que ha evolucionado el campo de las capacidades dinámicas de camino a su madurez, se puede destacar la influencia positiva que ejercen dichas capacidades sobre el rendimiento de las organizaciones (Helfat et al.,

2009; Helfat y Peteraf, 2009; Peteraf, Di Stefano y Verona, 2013; Fainshmidt, Pezeshkan, Frazier, Nair y Markowski, 2016). Sin embargo, los resultados empíricos relacionados con esta premisa no parecen haber coincidido totalmente, habiéndose encontrado conclusiones dispares al respecto (Wilden, Gudergan, Nielsen y Lings, 2013; Schilke, 2014a; Wilden y Gudergan, 2015; Pezeshkan et al., 2016). En definitiva, a pesar de la abundante literatura que sugiere la relación positiva entre las capacidades dinámicas y el rendimiento de las organizaciones, la investigación en este área de conocimiento requiere un análisis al detalle para poder conocer la forma en que diferentes combinaciones de estas capacidades influyen en el rendimiento empresarial (Jantunen et al., 2018).

Pese a que el análisis del rendimiento hotelero ha sido un punto crucial en la investigación empresarial, algunos autores como Hernández-Perlines, Ariza-Montes, Han y Law (2019) han planteado el vacío existente de literatura de gestión que aborde estos aspectos. Asimismo, otros autores como Campo, Díaz y Yagüe (2014) consideraron la necesidad de investigar el sector hotelero desde un punto de vista teórico y práctico, es decir, que incluya una aplicación empírica. De este modo, en el presente trabajo de investigación se trata de abordar esta necesidad planteando un modelo integral aplicado al sector hotelero nacional. A partir del mismo, se modeliza la forma en la que una variable crucial, como son las capacidades dinámicas, impacta en el rendimiento empresarial, destacando los factores mediadores y moderadores que condicionan esta relación.

En este sentido, el papel de la capacidad de innovación también ostenta un carácter singular en esta investigación por diferentes razones. Por un lado, la relación teórica entre las capacidades dinámicas y la capacidad de innovación ha resultado especialmente abordada en el campo de la Dirección Estratégica de la Empresa (Breznik y Hisrich, 2014). Por otro lado, a pesar de que los estudios de innovación en el sector hotelero resultaron escasos debido a la polarización de estos en el sector industrial (Orfila-Sintes, Crespi-Cladera y Martínez-Ros, 2005; Martínez-Ros y Orfila-Sintes, 2009; Orfila-Sintes y Mattsson, 2009), el crecimiento del sector, así como la transversalidad de la capacidad de innovación en los servicios, ha posibilitado que la innovación se considere un factor clave para mejorar la competitividad y el rendimiento

INTRODUCCIÓN

de los hoteles (Campo et al., 2014; Randhawa, Wilden y Hohberger, 2016; Baradarani y Kilic, 2018; Hernández-Perlines et al., 2019).

Asimismo, un último punto a resaltar en el análisis propuesto sería el estudio de los antecedentes de las capacidades dinámicas, ya que son numerosos los autores que han argumentado la necesidad de esclarecer dichos aspectos (véase Danneels, 2008; Dixon, Meyer y Day, 2010; Wang, Senaratne y Rafiq, 2015). Inicialmente, Zahra, Sapienza y Davidsson (2006), en un intento por aportar mayor coherencia y claridad al enfoque de las capacidades dinámicas, consideró esencial separar dichas capacidades de sus antecedentes y sus consecuencias. Posteriormente, Eriksson (2014), en su revisión sistemática, evaluó los diferentes antecedentes propuestos en la literatura empírica sobre capacidades dinámicas entendiéndolos como aquellos factores que afectan en el desarrollo de las capacidades dinámicas (Teece, 2007; Ambrosini y Bowman, 2009). De este modo, en el presente proyecto de investigación incluimos el análisis de los antecedentes de las capacidades dinámicas como aquellos factores condicionantes que mejoran o inhiben su desarrollo.

Objetivos y estructura

Una vez conocidos los principales vacíos en relación con las líneas de investigación planteadas y justificadas anteriormente, en el presente trabajo de tesis doctoral nos disponemos a abordar un objetivo general, el cual se puede dividir en una serie de objetivos específicos.

Respecto al objetivo general, mediante este proyecto de investigación tratamos de contribuir al estudio de las capacidades dinámicas desde una perspectiva integral, y/o aportar un mayor conocimiento sobre este área que, a pesar de haber suscitado importantes críticas y limitaciones desde sus orígenes, se considera el *Santo Grial* de la investigación de Dirección Estratégica de la Empresa (Helfat y Peteraf, 2009: 91). En concreto, nos centramos en analizar la influencia que dichas capacidades dinámicas generan sobre el rendimiento empresarial y la forma en la que dicha relación se materializa. Para ello, el objetivo queda detallado a partir de los siguientes objetivos específicos:

- ◆ Analizar de forma teórica la evolución de las capacidades dinámicas, partiendo del estudio de las teorías que la preceden en el campo de la Dirección Estratégica y profundizando en el estudio de los términos principales, de las perspectivas más reconocidas y de las críticas recibidas.
- ◆ Establecer un marco de referencia teórico a partir del cual poder indagar en la forma que toma la relación entre las capacidades dinámicas y el rendimiento empresarial. En este sentido se hace necesario plasmar las diferentes opiniones científicas sobre la influencia que ejercen las capacidades dinámicas sobre el rendimiento, prestando especial atención a los factores habilitadores o antecedentes de dichas capacidades, y a los posibles efectos mediadores y moderadores que afectan a la relación principal.
- ◆ Aportar evidencia empírica sobre el modelo integral propuesto en el sector hotelero nacional, analizando los resultados del modelo de medida y del modelo estructural, junto con los efectos moderadores y de mediación expuestos en el contexto de investigación manifestado. De hecho, hasta donde alcanza nuestro conocimiento, rara vez se ha planteado una aplicación empírica de estas características bajo la visión de las capacidades dinámicas en el sector hotelero español.
- ◆ Proponer soluciones empresariales para los gerentes o responsables de la Dirección Estratégica de los establecimientos hoteleros nacionales que se estén planteando el desarrollo de ciertos recursos o capacidades organizativas similares a las analizadas en este proyecto de tesis doctoral.

En aras de alcanzar los objetivos planteados, este trabajo de tesis doctoral presenta la estructura que se detalla a continuación para proporcionar una lectura coherente, organizada y didáctica.

En primer lugar, tras este apartado de introducción, en el cual se plantea la justificación y relevancia de la línea de investigación, además de los objetivos y estructura específicos, el trabajo incluye ocho capítulos que abordan la idea principal desde un punto de vista teórico y práctico. En esencia, a lo largo de los primeros capítulos se profundiza teóricamente en los orígenes de la visión de las capacidades dinámicas, campo principal bajo el cual se enmarca este trabajo, partiendo del análisis de sus teorías predecesoras, donde destaca la RBV(Capítulo 1); indagando en la exposición de

INTRODUCCIÓN

algunos aspectos importantes como el concepto y las perspectivas principales (Capítulo 2); y finalmente, planteando un modelo integral en cual se explica de forma completa la influencia de las capacidades dinámicas sobre el rendimiento empresarial (Capítulo 3 y 4).

En segundo lugar, en relación con la aplicación empírica del proyecto, se lleva a cabo un análisis preciso de la metodología de investigación utilizada (Capítulo 5), donde se justifica la elección de la metodología [metodología cuantitativa basada en el análisis de ecuaciones estructuradas con PLS-SEM], se exponen las fuentes de información utilizadas [encuestas en línea dirigidas a los gerentes de los establecimientos hoteleros], y se describe la población y muestra objetivo. Este apartado se ve complementado con el Capítulo 6, en cual se lleva a cabo un análisis más exhaustivo sobre el contexto empírico en el que se posiciona nuestra investigación, es decir, el sector turístico nacional, y el sector hotelero en particular.

En última instancia, en el Capítulo 7 se plantean los resultados obtenidos y su correspondiente discusión. Aquí se distingue entre los resultados que provienen del modelo simple, en el cual únicamente se estudia la relación principal de las capacidades dinámicas y el rendimiento empresarial (Capítulo 3), y los provenientes del modelo completo o integral, el cual engloba los análisis más avanzados relacionados con el estudio de la mediación y la moderación (justificados teóricamente en el Capítulo 4). Finalmente, las conclusiones principales, limitaciones y futuras líneas de investigación del presente proyecto son expuestas (Capítulo 8), tomando un especial interés la reflexión sobre los efectos de la Covid-19 en el sector turístico, dada la relevancia y actualidad de estos hechos en el momento de finalización del proyecto de tesis doctoral.

INTRODUCTION

Relevance and justification

The tourism sector plays a prominent role within Spanish economy as a whole, accounting for 12.3% of the Gross Domestic Product (GDP) and offering employment to 13% of the working population. At present, the tourism industry is regarded as one of the most important activity sectors in Spain's economy (Belda & Cabrer-Borrás, 2020). This sector comprises a wide range of services within which special attention must be paid to the hotel sector, considered a key component of tourist expenditure. Consequently, due to its critical relevance for Spanish economy, hotel-sector-centered research has aroused great interest amongst professionals and academics in the business field.

During the last few years, those in charge of the different hotel establishments have had to face numerous significant changes and challenges which have widely affected the tourism sector, including environmental issues, financial crises, regulatory modifications, and customers' ever-changing demands (Ritchie, 2009; Hall, 2010; Wang & Ritchie, 2012; Paraskevas & Altinay, 2013; Seabra, Dolnicar, Abrantes, & Kastenholz, 2013; García-Pozo, Sánchez-Ollero, & Ons-Cappa, 2016; Abo-Murad & Abdullah, 2019; Tzeremes, 2020). Thus, the complexity and dynamism of this business environment, together with the vulnerability of hotels, resulted in the need to undertake inquiries as well as to make progress regarding hotel management so that this sector can properly cope with such a challenging situation (Jiang, Ritchie, & Verreynne, 2019).

In our view, the dynamic capabilities framework arises as a very useful approach for these aspects to be analyzed, since few studies have investigated such capabilities within the context of Spain's hotel industry (Nieves & Haller, 2014; Nieves, Quintana,

INTRODUCTION

& Osorio, 2016). The analysis of dynamic capabilities has been seen as one of the most vibrant topics in the field of strategic management (Teece, 2007; Vogel & Güttel, 2013), currently standing out as one of the central and most influential theoretical paradigms within this area of knowledge (Jantunen, Tarkiainen, Chari, & Oghazi, 2018). At first, many authors showed the reasons why the interest in dynamic capabilities kept growing (see, by way of example, Easterby-Smith, Lyles, & Peteraf, 2009). Amongst these reasons stand out: the close link between this approach and the *Resource-Based View* (RBV) —a research area which is highly active in itself— additionally dissociating itself from its static criticism; its positioning in such essential issues as the competences and performance of organizations, which become very relevant when it comes to strategic management; and its connection with organizational change or change management, which increases its appeal considering the turbulent contexts that hotel managers are often faced with.

Considerable research efforts have accordingly been made in relation to the dynamic capabilities view (Pezeshkan, Fainshmidt, Nair, Frazier, & Markowski, 2016), trying to fill the lack of empirical evidence that was criticized some years ago (Arend & Bromiley, 2009; Barreto, 2010). Nevertheless, despite the huge growth experienced by this study field, scholars such as Li, Easterby-Smith, & Hong (2019) have recently stressed that dynamic capabilities continue to be underrated because their nature has not been adequately explored. Indeed, the dynamic capabilities view proved difficult to understand, giving rise to contradictions and coming under strong criticism —like that expressed by Arend & Bromiley (2009), which has however been often refuted by outstanding researchers, including Helfat & Peteraf (2009) or Teece (2014).

As for the essential principles towards which the field of dynamic capabilities has been evolving on its way to maturity, it is worth highlighting the positive influence that such capabilities exert on organizations' performance (Helfat, *et al.*, 2009; Helfat & Peteraf, 2009; Peteraf, *et al.*, 2013; Fainshmidt, Pezeshkan, Frazier, Nair, & Markowski, 2016). The empirical findings related to this premise do not seem to have fully coincided, though, disparate conclusions having been drawn in this regard (Wilden, Gudergan, Nielsen, & Lings, 2013; Schilke, 2014a; Wilden & Gudergan, 2015; Pezeshkan, *et al.*, 2016). In short, despite the significant volume of literature that suggests a positive

correlation between dynamic capabilities and the performance of organizations, research in this area of knowledge still requires an in-depth examination aimed at making it possible to know how the different combinations of these capabilities influence business performance (Jantunen, *et al.*, 2018).

Although hotel performance analysis has been of paramount importance in business research, authors such as Hernández-Perlines, Ariza-Montes, Han, & Law (2019) referred to the non-existence of management-related publications dedicated to such issues. Other scholars like Campo, Díaz, & Yagüe (2014) also stressed the need to do research on the hotel sector from a theoretical and practical point of view, i.e. including an empirical application. The present research work therefore pursues to meet this need by suggesting a comprehensive plan applied to the Spanish hotel sector which can serve as the basis for modeling the extent to which such a crucial variable as dynamic capabilities is able to impact on firm performance, placing special emphasis on the mediating and moderating factors that determine this relationship.

In this sense, the role played by the capacity for innovation in this research work is also peculiar for various reasons. On the one hand, the theoretical link between dynamic capabilities and innovative capacity has been especially present in the field of Firm Strategic Management (Breznik & Hisrich, 2014). On the other hand, even though few studies revolved around innovation in the hotel sector because they mostly focused on the industrial sector (Orfila-Sintes, Crespi-Cladera, & Martínez-Ros, 2005; Martínez-Ros & Orfila-Sintes, 2009; Orfila-Sintes, & Mattsson, 2009), the growth experienced by the hotel industry, along with the transversal nature that the capacity for innovation has in services, allowed innovation to be seen as a key factor when it comes to improving hotel competitiveness and performance (Campo, *et al.*, 2014; Randhawa, Wilden, & Hohberger, 2016; Baradarani & Kilic, 2018; Hernández-Perlines, *et al.*, 2019).

A final point likewise worth highlighting would be the study about the antecedents of dynamic capabilities, since numerous scholars have insisted on the need to elucidate such aspects (see Danneels, 2008; Dixon, Meyer, & Day, 2010; Wang, Senaratne, & Rafiq, 2015). In an initial attempt to provide the dynamic capabilities approach with more coherence and clarity, Zahra, Sapienza, & Davidsson (2006) claimed that these capabilities needed to be separated both from their antecedents and from their

consequences. The systematic review undertaken by Eriksson (2014) subsequently assessed the different antecedents proposed in the empirical literature dedicated to dynamic capabilities, seeing them as those factors affecting the development of dynamic capabilities (e.g. Teece, 2007; Ambrosini & Bowman, 2009). Hence our decision to analyze the antecedents of dynamic capabilities within this research project as those factors which enhance or inhibit their development.

Objectives and structure

After having identified the most important gaps in relation to the previously proposed and justified research lines, this doctoral thesis sets itself a general objective which can be divided into several specific objectives.

Concerning the general objective, our aim with this research project consists in studying dynamic capabilities from a comprehensive standpoint and/or providing greater knowledge about this area which, despite having been associated with criticism and limitations from its origins, is considered the *Holy Grial* of Strategic Management research (Helfat & Peteraf, 2009: 91). More precisely, the focus is placed on examining the impact that those dynamic capabilities cause on business performance and the way in which that connection materializes. To that end, the general objective is defined from the following specific objectives:

- ◆ Carrying out a theoretical analysis about the evolution of dynamic capabilities starting from the study of the theories that preceded this approach within the field of Strategic Management and delving deeper into the examination of the most important terms, the most recognized perspectives and the criticism received.
- ◆ Establishing a theoretical framework from which it is possible to investigate the form adopted by the link between dynamic capabilities and firm performance. In this sense, the need exists to highlight the different scientific views on the extent to which dynamic capabilities influence business performance, paying special attention to the enabling factors or antecedents of such capabilities, as well as to the potential mediating and moderating effects which affect the main relationship.
- ◆ Supplying empirical evidence on the comprehensive model proposed in the domestic hotel sector, analyzing the results of both the measurement model and the

structural one, together with the moderating and mediating effects referred to in the research context under study. As a matter of fact, to our knowledge, an empirical application of these characteristics under the prism of dynamic capabilities has seldom been suggested in Spain's hotel sector.

- ◆ Proposing business solutions for managers or those responsible for Strategic Management at Spanish hotel establishments that are thinking about the possibility to develop certain organizational resources or capabilities similar to those analyzed in this doctoral thesis project.

In order to achieve the set objectives, this doctoral thesis has been structured as follows seeking to provide a coherent, organized, and didactic read.

Firstly, after this introductory section which serves to justify and show the relevance of the present research line, along with its specific objectives and structure, the research work includes eight chapters which deal with the key idea both theoretically and in practical terms. Essentially, the first chapters have as their purpose to provide a detailed theoretical examination of the dynamic capabilities view, the central field within which this work is framed, starting from an analysis of its predecessor theories, amongst which stands out RBV (Chapter 1); deepening the discussion of several important aspects such as the concept and the main approaches (Chapter 2); and finally, suggesting a comprehensive model which thoroughly explains the influence that dynamic capabilities have on firm performance (Chapters 3 and 4).

As for the empirical application of this project, Chapter 5 initially serves to analyze the empirical context where our research belongs, that is, the domestic tourism sector, and more specifically, the hotel sector. Chapter 6 subsequently provides an in-depth examination of the research methodology used—a quantitative methodology based on the analysis of structured equations with PLS-SEM—which allows us to justify the choice of such a methodology, to show the information sources utilized [online surveys addressed to hotel establishment managers], and to describe the target population and sample.

Lastly, Chapter 7 focuses on the results obtained and their corresponding discussion. A distinction is drawn here between the findings derived from the simple model, in which

INTRODUCTION

only the main relationship between dynamic capabilities and business performance is examined (Chapter 3), and those coming from the complete or comprehensive model, which comprises the most advanced analyses related to the study of mediation and moderation (the theoretical justification for which can be found in Chapter 4).

This work comes to an end with a summary of the most important conclusions, limitations and prospective research lines associated with this work (Chapter 8), where the reflection on the effects caused by Covid-19 on the tourism sector deserves a special mention, considering the relevance of these events at the time when this doctoral thesis project was finished.



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

CAPÍTULO 1. TEORÍAS PREDECESORAS A LA VISIÓN DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS

En la presente sección se tratará de poner en contexto aquellos aspectos más importantes sobre las teorías de gestión que han precedido a la visión de las capacidades dinámicas. Dado que todas ellas se enmarcan en el ámbito de la Dirección Estratégica de la Empresa, consideramos esencial hacer una breve reflexión que nos ayude a situarnos teóricamente en este campo y a conocer brevemente su recorrido histórico.

A pesar de que la gestión estratégica ha sido considerada como una disciplina relativamente joven, el campo no ha dejado de desarrollarse durante los últimos 60 años, convirtiéndose en una disciplina cada vez más madura y consolidada dentro del ámbito de la gestión. De hecho, hace ya más de dos décadas que este campo se establecía firmemente en el estudio de las organizaciones ampliando enormemente la gama de temas analizados, así como los métodos de investigación tradicionales (Hoskisson, Wan, Yiu y Hitt, 1999).

Debido a las diferentes teorías y enfoques que han ido apareciendo para abordar los temas de investigación empresarial, se ha acumulado un importante corpus de conocimiento tanto de naturaleza teórica como empírica. De este modo, se ha hecho notable la necesidad de definir históricamente el estado del arte de esta disciplina, dando lugar a innumerables trabajos de revisión, todos ellos relevantes a la hora de conocer y profundizar en este estadio (véase Hitt, Gimeno y Hoskisson, 1998; Ramos-Rodríguez y Ruíz-Navarro, 2004; Nag, Hambrick y Chen, 2007; Ketchen, Boyd y Bergh, 2008; Furrer, Thomas y Goussevskaia, 2008; Nerur, Rasheed y Natarajan, 2008; Ronda-Pupo y Guerras-Martin, 2012; Guerras-Martin, Madhok y Montoro-Sánchez, 2014).

El concepto de *estrategia* comienza a aplicarse en el campo de la economía en 1944 con la teoría de Juegos de Von Neumann y Morgenstern. Sin embargo, no será hasta la década de los 60 cuando encontrará su aplicación en el campo del *management* propiamente dicho de la mano de trabajos como Chandler (1962), Ansoff (1965), Learned, Chirstensen, Andrews y Guth (1965) y Andrews (1971). De hecho, será a partir del desarrollo de estas investigaciones cuando el concepto de estrategia comience a tomar consistencia como paradigma propio. En la década de los 70, el contexto en el que se mueven las empresas comienza a incrementar de forma considerable su complejidad dado el crecimiento general de la economía, los procesos de expansión y crecimiento empresarial, y la subsecuente reestructuración de la economía acaecida tras la crisis generalizada de mediados de los 70. Todo esto, que amenazaba la supervivencia de las empresas, dio lugar a la publicación de nuevos estudios que resultarían realmente reseñables en el campo de la estrategia empresarial como el de Porter (1980).

Una nueva etapa en el desarrollo teórico y empírico del campo de la gestión estratégica comenzó con la publicación del libro clásico de Porter sobre estrategia competitiva. En este libro, se desarrolla un modelo del entorno de la industria con predicciones claras de estrategia y rendimiento y explicó varias estrategias genéricas y la condición bajo la cual deberían emplearse para maximizar el desempeño de la empresa. Este trabajo de Porter, junto con el trabajo de Miles, Snow, Meyer y Coleman (1978) centrado también en estrategias genéricas (aunque un conjunto diferente de tales estrategias), supuso la introducción de una nueva área de investigación sobre estrategia a nivel empresarial.

Partiendo de la perspectiva económica de la Organización Industrial (OI) introducida por Porter (1980, 1985), los investigadores de estrategia desarrollaron el concepto de "grupos estratégicos". En su estudio de la industria de electrodomésticos, Hunt (1972) introdujo por primera vez los grupos estratégicos como un concepto analítico. Esta corriente de investigación relacionada con grupos estratégicos también alcanzó su madurez metodológica casi en la década de los 90 con las disertaciones de Cool (1985) y Feigenbaum (1987), que utilizaron pruebas multivariadas y análisis de conglomerados para determinar la estructura interna de las industrias farmacéuticas y de seguros.

Ya en la década de los 90, Rumelt (1991) argumentó que la heterogeneidad entre empresas dentro de las industrias (efectos específicos del negocio) explica el desempeño económico de la empresa mucho más que la membresía en la industria. De hecho, el cambio del nivel de la industria al nivel de la empresa comenzó gradualmente con el enfoque en los grupos estratégicos y la investigación de estos grupos representa el primer giro en el campo hacia el nivel de la empresa (Hoskisson et al., 1999). La posterior popularidad de la teoría de recursos y capacidades (RBV) que aborda la cuestión fundamental de por qué las empresas son diferentes y cómo las empresas logran y mantienen una ventaja competitiva, dio lugar a corrientes de investigación que también se centran en recursos específicos internos a la empresa, como el liderazgo estratégico y el conocimiento tácito (Hoskisson et al. 1999).

De este modo, dadas las crecientes exigencias y turbulencias del entorno, así como la mayor complejidad en las decisiones que tienen que tomar los responsables de las organizaciones, se planteó la necesidad de establecer un sistema de dirección adaptado a las nuevas necesidades de la empresa, surgiendo la *Dirección Estratégica de la Empresa* como un sistema de dirección que permite la consecución de mayores ventajas competitivas sobre aquellas otras organizaciones que no desarrollan una estrategia empresarial adecuada. Por lo tanto, se establece así, un consenso sobre la relación existente entre la estrategia empresarial y el desempeño de las empresas o el éxito de éstas, de modo que, la gestión estratégica ha sido considerada como un tema fundamental que explica el éxito o el fracaso de las empresas.

Estos avances implicaban descubrir por qué ciertas empresas tienen éxito mientras que otras no; en otras palabras, identificar los factores del éxito. Aunque esta motivación central es compartida por todos los investigadores en este campo, el camino a seguir no es tan claro. Una forma de dar sentido a esta diversidad de factores es clasificarlos de acuerdo con algún criterio. Como se puede apreciar en el breve recorrido histórico que se ha expuesto, muchos investigadores han tendido a centrar su atención en los factores internos de una empresa, como sus fortalezas y debilidades, mientras que otros han buscado las razones del éxito en las oportunidades y amenazas del entorno.

Por tanto, han surgido múltiples marcos para proporcionar respuestas a las cuestiones fundamentales del éxito empresarial. Por un lado, los marcos basados en el mercado (Porter, 1985; Porter, 1996) se desarrollaron para explicar cómo prosperan las empresas al lograr una ventaja competitiva, centrándose en cómo los factores externos influyen en las estrategias y el rendimiento de las empresas. Por otro lado, como respuesta a la crítica de que basarse únicamente en factores externos para lograr una ventaja competitiva puede hacer que las estrategias sean reactivas y de corto plazo, surgió la visión basada en los recursos y capacidades de la empresa, RBV (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Collis, 1994).

1.1. La contribución de la RBV

Como se ha comentado anteriormente, una de las principales premisas de las que se ocupa la Gestión o Dirección Estratégica es el estudio de cómo las empresas generan y mantienen una ventaja competitiva (Ambrosini y Bowman, 2009). Entre las diferentes perspectivas o teorías que han tratado de ofrecer una respuesta convincente a esta cuestión podemos encontrar la RBV (Barney, 1991). Tanto la RBV, como la visión de las capacidades dinámicas han sido consideradas como grandes historias de éxito a lo largo de la evolución de la disciplina de Dirección Estratégica (Kraaijenbrink, Spender y Groen, 2010).

En este punto del trabajo, nos centraremos en resaltar los puntos de unión de las teorías consideradas como predecesoras de las capacidades dinámicas para tratar de profundizar en sus orígenes.

La RBV ha influido notoriamente en el campo de la gestión estratégica (Priem y Butler, 2001b; Newbert, 2007) hasta llegar a ser considerada como uno de los marcos dominantes en la literatura de estrategia (Newbert, 2007) que intenta explicar las diferencias de rendimiento entre diferentes empresas en una misma industria (Zott, 2003). Esta teoría propone principalmente que aquellas empresas que poseen recursos que son simultáneamente valiosos, raros, inimitables y no sustituibles (es decir, recursos con atributos VRIN), pueden lograr una ventaja competitiva sostenible mediante la implantación de nuevas estrategias de creación de valor que serán difíciles de imitar por

sus competidores (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986; Dierickx y Cool, 1989; Grant, 1991b; Ray, Barney y Muhanna, 2004; Uhlenbruck, Hitt y Semadeni, 2006; Newbert, 2007). La mayoría del trabajo empírico en esta área de conocimiento es consistente con los principios que defiende la RBV (Barney y Arian, 2001). Es decir, la gran mayoría de las investigaciones que han analizado de forma empírica la relación positiva entre la posesión de estos recursos VRIN y el mayor desempeño organizativo, han obtenido evidencia suficiente para corroborar la teoría. En consecuencia, la opción estratégica basada en la acumulación de recursos para fomentar la ventaja competitiva o la renta económica ha alcanzado un rol fundamental en el pensamiento estratégico de numerosos gerentes y académicos.

Entre los supuestos subyacentes en los que se basa la RBV podemos destacar la característica heterogénea de estos recursos y capacidades que poseen las organizaciones. Sin embargo, esta teoría no deja de ser una visión estática (Barney, 2001; Priem y Butler, 2001b) que no aborda específicamente cómo se podrían crear futuros recursos valiosos, o cómo se podría actualizar el stock de recursos VRIN en entornos de rápidos cambios o, también considerados, entornos turbulentos. Por lo tanto, el objetivo principal de los estudiosos de la visión de las capacidades dinámicas ha sido tratar de extender la RBV a aquellos mercados dinámicos (Helfat y Peteraf, 2003; Helfat y Peteraf, 2009).

Estos investigadores ponen en cuestión que la mera tenencia de paquetes de recursos valiosos sea suficiente para mantener una ventaja competitiva en situaciones que implican un cambio de mercado rápido e impredecible para las organizaciones (Teece, Pisano y Shuan, 1997; Eisenhardt y Martin, 2000). De hecho, el trabajo de Leonard-Barton (1992) ya planteaba la condición de *rigideces centrales* como la otra cara de los recursos VRIN puesto que, aquellos recursos que a priori resultan valiosos pueden quedarse obsoletos y no adaptarse a los cambios del entorno dificultando, por tanto, el futuro desarrollo de la empresa e imponiendo una serie de rigideces a la consecución de la ventaja competitiva.

Efectivamente, muchos académicos sostienen que las capacidades dinámicas o la capacidad de integrar, construir y reconfigurar recursos, es esencial para que una

CAPÍTULO 1. TEORÍAS PREDECESORAS A LA VISIÓN DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS

empresa pueda mantener su ventaja competitiva bajo la volatilidad ambiental, es decir, bajo la existencia de entornos dinámicos (Teece et al., 1997; Eisenhardt y Martin, 2000; Rindova y Kotha, 2001; Zollo y Winter, 2002; Newbert, 2005; Teece, 2007). De este modo, podemos adelantar que, ante situaciones que involucran entornos dinámicos y de rápido cambio, la visión de las capacidades dinámicas explica la competitividad de la empresa de manera más efectiva que la propia RBV (Teece et al., 1997; Deeds, DeCarolis y Coombs, 2000; Eisenhardt y Martin, 2000; Makadok, 2001; Zollo y Winter, 2002; Zott, 2003; Zahra et al., 2006; Wu, 2010).

A partir de un análisis en profundidad de ambas teorías podemos afirmar que la visión de las capacidades dinámicas comparte suposiciones similares a la RBV, y, de hecho, puede considerarse como una extensión de esta corriente de pensamiento ya que amplía y complementa el contenido de la RBV (Eisenhardt y Martin, 2000; Helfat y Peteraf, 2003; Barreto, 2010; Eriksson, 2014). Efectivamente, ya en sus inicios, autores como Teece et al. (1997) expusieron implícitamente que la visión de las capacidades dinámicas trata de superar las limitaciones de la RBV, al igual que la teoría basada en el conocimiento de Grant (1996). En este punto, resulta esencial traer a colación que, tal y como señaló Hoskisson et al. (1999) las diversas perspectivas que se encuentran en este lado del péndulo (como la RBV) encuentran sus raíces en uno de los trabajos pioneros y más destacados como el de Penrose (1959).

Lo cierto es que a lo largo de la literatura han sido muchos los artículos que han analizado las relaciones entre las aportaciones de Penrose y la RBV (p.e., Kor y Mahoney 2004; Lockett, 2005; Augier y Teece, 2007; Pitelis, 2007). Así pues, la idea original de entender a una empresa como un conjunto de recursos heterogéneos fue pionera en 1959 cuando Penrose, en su teoría del crecimiento de la empresa, consideró a la empresa como una colección de recursos productivos, afirmando específicamente que “la empresa es más que una unidad administrativa; también es una colección de recursos productivos cuya disposición entre diferentes usos y con el tiempo se determina por decisión administrativa” (Penrose, 1959: 24). Asimismo, definió los recursos como "las cosas físicas que una empresa compra, arrienda o produce para su propio uso, y las personas contratadas en términos que los hacen efectivamente parte de la empresa"

(Penrose, 1959: 67). En su obra se comenta que la heterogeneidad, no la homogeneidad, de los servicios productivos disponibles o potencialmente disponibles de sus recursos es lo que otorga a cada empresa su carácter único. De este modo, la noción de que las empresas alcanzan un carácter único en virtud de sus recursos heterogéneos es la base de RBV. A partir de esta definición, el vínculo entre el trabajo de Penrose y el RBV es claro, de ahí que los supuestos básicos sean los mismos.

Sin embargo, ¿se podría afirmar lo mismo para el caso de la visión de Penrose y las capacidades dinámicas? Penrose enfatiza que la creación de valor no proviene de la posesión de los recursos sino de su uso, mientras que el valor que se cree a partir de ellos dependerá de cómo se implementen estos recursos, es decir, de cómo se combinen dentro de la empresa. También argumenta que, para crecer, las empresas necesitan seguir desarrollando su experiencia e innovar. De este modo, autores como Augier y Teece (2007) o Lockett (2005) consideraron que la importancia del legado de Penrose debe reconocerse del mismo modo en la perspectiva de las capacidades dinámicas.

1.2. Otras perspectivas de gestión

A pesar de la gran relevancia que ha tenido la RBV sobre el desarrollo de la visión de las capacidades dinámicas, no debemos olvidar mencionar la incuestionable influencia que otras perspectivas de gestión han podido ejercer en la obra inicial de Teece et al. (1997), y sobre la visión de las capacidades dinámicas en general. Podríamos comenzar mencionando el caso de la *Teoría evolutiva del cambio económico* de Nelson y Winter (1982). En ella, se aborda el papel de las rutinas organizativas y la forma en que éstas configuran y restringen la manera en que las empresas crecen y se enfrentan a los cambios del entorno. En aras de detectar las similitudes entre este par de perspectivas teóricas de gestión, podemos destacar las aportaciones de Ambrosini y Bowman (2009) quienes señalan que ambos trabajos el de Teece et al. (1997) y Nelson y Winter (1982), adoptan un enfoque de eficiencia en el desempeño de la empresa frente al enfoque de posición privilegiada en el mercado (más soportado por la teoría de la ventaja competitiva de Porter, 1980).

CAPÍTULO 1. TEORÍAS PREDECESORAS A LA VISIÓN DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS

De este modo, siguiendo a Ambrosini y Bowman (2009), ambas visiones -capacidades dinámicas y teoría evolutiva- enfatizan los factores internos de las organizaciones como fuente de ventaja competitiva frente a los factores tradicionalmente estudiados como externos. Asimismo, se puede observar el nexo común en su afán por resaltar la importancia de las *dependencias del camino* y la necesidad de reconfigurar los recursos que posee una organización para permitir que ésta cambie y evolucione.

Ambrosini, Bowman y Collis (2009) también añadieron que las capacidades dinámicas se consideran *dependientes del camino* (Dierickx y Cool, 1989) ya que se verán determinadas por las decisiones que la organización ha ido tomando a lo largo de su historia y el stock de recursos y activos que posee (Eisenhardt y Martin, 2000; Zollo y Winter, 2002). Esta dependencia del camino no solo define qué opciones están abiertas para la empresa en el presente, sino que también señala los límites con los que se podrá encontrar en el futuro en base a las decisiones tomadas en el pasado (Teece, et al., 1997: 515). Esta dependencia del camino podría estar basada en el conocimiento o los recursos familiares de la empresa (Monteverde y Teece, 1982), así como influenciada por la naturaleza social y colectiva del aprendizaje organizativo (Teece et al., 1997). Es quizá en este sentido donde encontramos mayor compatibilidad entre la visión de Teece et al. (1997) y las aportaciones de Nelson y Winter (1982), y a su vez ciertas diferencias frente a los puntos de unión con la RBV.

Por lo tanto, a pesar de que se tiende a considerar las ideas inicialmente expuestas por Teece et al. (1997) como una extensión inamovible de la RBV, esta teoría también parece extender la idea de Nelson y Winter (1982), donde abordan el papel de las rutinas organizativas como el instrumento con el que cuentan las empresas para crecer y hacer frente a entornos cambiantes. Como se ha mencionado, tanto en la visión de las capacidades dinámicas, como en la teoría evolutiva se adopta un enfoque de eficiencia de cara al desempeño organizativo, dado que se enfatiza el papel de los factores internos de la empresa, desviando la atención desde la perspectiva en la que únicamente ciertos factores externos a la organización permitirán que ésta obtenga una posición privilegiada y alcance la consecución de ventajas competitivas (como sería el caso de la teoría de la ventaja competitiva de Porter, 1980). Por consiguiente, Teece et al. (1997) y

Nelson y Winter (1980) coinciden en la necesidad de reconfigurar los recursos de una empresa para que esta crezca y evolucione teniendo en consideración las contingencias del entorno.

No obstante, entre las contribuciones más actuales en la literatura, hemos querido resaltar algunas de las más recientes para conocer la opinión de los académicos del momento. Se pueden destacar comentarios explícitos de autores como Li et al. (2019) o Schilke, Hu y Helfat (2018) quienes sostienen que el concepto de capacidades dinámicas aparece inicialmente como una extensión de la RBV en entornos de rápidos cambios. Sin embargo, diferentes autores también han considerado que parte de sus elementos centrales derivan, no sólo de esta teoría basada en los recursos de la empresa, sino también de otros fundamentos teóricos (Augier y Teece, 2009; Di Stefano, Peteraf y Verona, 2010; Voguel y Güttel, 2013) tales como la teoría de los costes de transacción (Williamson, 1987) o las teorías evolutivas de la empresa (Nelson y Winter, 1982).

Finalmente, no queríamos olvidar mencionar la aportación de Pavlou y el Sawy (2011) ya que resume otro de los hilos que se ha mencionado de forma reiterada en relación con los orígenes de las capacidades dinámicas. Ellos consideran que la visión de las capacidades dinámicas nace del espíritu de la competencia fundamentada en la innovación de Schumpeter (1934), donde la ventaja competitiva se basa en la destrucción creativa de los recursos existentes, así como en la recombinación de nuevas capacidades operativas. Esta perspectiva también ha sido sustentada en el campo de la gestión estratégica de modo que podemos encontrar importantes vínculos entre ambas visiones.

CAPÍTULO 2. VISIÓN DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS EN EL ÁREA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

2.1. Entendiendo el concepto de capacidades dinámicas

2.1.1. Conceptos previos

Dada la complejidad y versatilidad del presente campo de estudio, resulta esencial tener en cuenta que el análisis de la visión de las capacidades dinámicas debe ser precedido por una breve descripción de la terminología clave utilizada. En aras de poder comprender lo que significan realmente algunos conceptos centrales como recursos, capacidades y rutinas organizativas, hemos tratado de incorporar las diversas contribuciones que se han ido realizando a lo largo de la literatura con relación a estas terminologías por algunos de los autores más prominentes en el área. Sin embargo, en los últimos años, algunos autores como Katkalo, Pitelis y Teece (2010) han considerado que estos conceptos no estaban estandarizados y, por tanto, las diferencias en su utilización podrían resultar problemáticas. Hemos de añadir que las aportaciones a estos aspectos conceptuales son innumerables y trataremos de destacar aquellas más relevantes en aras de simplificar la comprensión de estos términos, así como el concepto de capacidades dinámicas, en definitiva.

Una vez mencionadas las importantes conexiones que vinculan la visión de las capacidades dinámicas y la RBV, y teniendo en cuenta la gran influencia que esta teoría ha ejercido sobre el campo de gestión estratégica en general, parece oportuno comenzar esta sencilla revisión de la terminología atendiendo al concepto de *recurso* organizativo.

Cuando se habla de recursos en la RBV o, incluso en general en Dirección Estratégica, no parece existir demasiada controversia entre las concepciones aportadas o utilizadas por los diferentes académicos. Esto quiere decir que, dado su carácter ya maduro en la

literatura académica que nos rodea, la mayoría de los investigadores atienden al término recurso conociendo su concepción y sin debatir en demasía sobre su significado. También es cierto que es mucho lo que se ha escrito al respecto, destacando las diferentes tipologías de recursos, por ejemplo, tangibles, intangibles y humanos (Grant, 1996). Sin embargo, en el punto en el que nos encontramos, consideramos relevante recurrir de nuevo al concepto de recurso planteado por Barney (1991). En su caso, Barney (1991) considera un *recurso* en el sentido amplio de la palabra, por lo que este término hace referencia a todas aquellas capacidades o activos que permiten a las empresas generar rendimientos o implantar estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia. Por su parte, Grant (1991a) dedica gran parte de su obra al análisis de estos recursos organizativos y afirma que “los recursos (en sentido amplio) son entradas en el sistema productivo de una organización y la unidad básica de análisis a nivel interno de la empresa.”

Sin embargo, mientras que algunos autores hablan de recursos en un sentido general, incluyendo tanto los activos como las capacidades (Barney, 1991; Grant, 1991a; Hall, 1993), otros distinguen un doble nivel de análisis (Grant, 1996; Dess, Lumpkin y Eisner, 2011). No obstante, previamente destacaremos la aportación de Guerras y Navas (2015) quienes siguiendo el segundo criterio (es decir, distinguiendo un doble nivel de análisis), consideran que el término recurso y capacidad están interrelacionados y representan dos niveles de agregación de los elementos que determinan el potencial de la empresa para competir. En un primer nivel, por lo tanto, partiendo de la unidad básica de análisis, definen los recursos o activos individuales como el *conjunto de factores o activos de los que dispone la empresa para llevar a cabo su estrategia* (Guerras y Navas, 2015: 222). De forma similar, Amit y Schoemaker (1993: 93) entienden los recursos en sentido estricto como “existencias de factores disponibles que son propiedad o están controlados por la empresa”. De una forma o de otra, una idea arraigada y consensuada en la literatura que abordamos resulta el hecho de que los recursos indican un stock de activos, no un flujo, por lo que éstos deberán renovarse en una organización de forma constante (Teece, 2009).

Continuando con el doble nivel de análisis, en un nivel directamente superior a los recursos encontraríamos las capacidades que, en este caso, permiten desarrollar adecuadamente una actividad a partir de la combinación y coordinación de los recursos individuales disponibles (Guerras y Navas, 2015:224). En este mismo sentido podríamos encontrar el término competencia básica o distintiva que hace referencia al mismo concepto, relacionándolo, no con la habilidad de una empresa para llevar a cabo una actividad, sino con la posibilidad de que la realice mejor que sus competidores (Prahalad y Hamel, 1900).

Partiendo del hecho de que los recursos no son productivos por sí solos, es decir no crean valor por sí mismos, una empresa necesitará combinar y gestionar un conjunto de recursos generando así capacidades organizativas. Estas capacidades serán entendidas como la “habilidad que tiene una organización para desplegar un conjunto de recursos usando procesos organizacionales con el fin de obtener un resultado u objetivo deseado” (Amit y Schoemaker, 1993:35; Helfat y Lieberman, 2002). Por lo tanto, las competencias organizativas permiten realizar tareas económicas que requieren un esfuerzo colectivo. De hecho, Winter (2003) enfatizó el papel de la actividad de aprendizaje colectivo y basada en la rutina como una característica definitoria de las capacidades. Estas capacidades son procesos basados en información, tangibles o intangibles que son específicos de la empresa y se desarrollan con el tiempo a través de interacciones complejas entre los recursos de la empresa (Amit y Schoemaker, 1993). De este modo, la resolución de problemas ad hoc o las improvisaciones empresariales desarticuladas no deben confundirse con las capacidades organizativas, a menos que se inicien y mantengan con un patrón a lo largo del tiempo (Schreyögg y Kliesch-Eberl, 2007; Winter, 2012).

Autores como Teece (2016) también han contribuido más recientemente a la definición de las capacidades organizativas entendiéndolas como el conjunto de actividades actuales o futuras que combinan parte de los recursos de la empresa para fabricar u ofrecer un servicio. Se consideran inherentes a los individuos y su desarrollo surge del aprendizaje y de las combinaciones de activos o adquisiciones organizativas. Este autor también añade que, a pesar de que el concepto surgió en el campo de la gestión

estratégica, existe un equivalente en el campo de la economía entendido como el capital de la organización (Prescott y Visscher, 1980). Sin embargo, esta teoría está poco desarrollada y los fundamentos de las capacidades se han explorado más a fondo en la literatura de administración de empresas. Por su parte, Helfat y Winter (2011: 1244) también aportaron un resumen de las diversas concepciones sobre capacidades organizativas, señalando que existe una capacidad cuando “la organización (o sus partes constituyentes) tiene la capacidad [es decir, es capaz de] realizar una actividad particular en una actividad confiable y al menos mínimamente satisfactoria conducta”.

Ante la posible confusión en el planteamiento de estos dos conceptos clave, consideramos interesante la aportación de Sintas (1996) ya que recogió dos criterios clave para facilitar la distinción entre recursos y capacidades organizativas. En primer lugar, destaca el carácter de stock de los recursos frente al carácter de flujo de las capacidades (Penrose, 1959). De este modo, mientras que los recursos son un conjunto de elementos que posee o controla la organización, las capacidades representan las formas de desarrollar diferentes actividades, o la forma de utilizar el stock de recursos diversos en la organización. En segundo lugar, tal y como se observa en las definiciones anteriores, se contrasta un carácter colectivo en las capacidades, pues solo surgen cuando combinamos diferentes recursos organizativos, frente al carácter individual de los recursos. Asimismo, Grant (1991a) considera que la distinción entre recursos y capacidades de la empresa es importante, por un lado, los recursos son los activos productivos de la empresa, mientras que las capacidades son lo que la empresa puede hacer con dichos recursos.

Antes de continuar con relevantes contribuciones sobre las capacidades organizativas, y su relación con las rutinas organizativas, consideramos interesante incluir algunas de las clasificaciones de capacidades más conocidas en la literatura. En primer lugar, merece la pena destacar la aportación ofrecida por Grant (1991a), quien nos habla de dos de los enfoques comúnmente utilizados. Por un lado, mediante un análisis funcional podemos identificar las capacidades organizativas en cada una de las áreas funcionales de la empresa. A continuación, podemos observar un esquema que nos permita visualizarlo mejor.

CAPÍTULO 2. VISIÓN DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS EN EL ÁREA DE
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Tabla 1. Una clasificación funcional de las capacidades organizativas (Grant, 1991a)

FUNCIONES DIRECTIVAS	Control financiero
	Desarrollo directivo
	Innovación estratégica
	Coordinación multidivisional
	Gestión de adquisiciones
	Gestión internacional
	Responsabilidad social corporativa
INFORMACIÓN PARA LA DIRECCIÓN	Integración de las TI con la toma de decisiones directivas
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	Capacidad de investigación
	Desarrollo de nuevos productos
	Desarrollo de nuevos producto de ciclo rápido
OPERACIONES	Eficiencia operativa
	Mejora continua
	Flexibilidad y rapidez de respuesta
DISEÑO DE PRODUCTOS	Capacidad de diseño
MARKETING	Gestión de marcas
	Construcción de una reputación de calidad
	Capacidad de respuesta a los requerimientos de los consumidores
VENTAS Y DISTRIBUCIÓN	Promoción y ejecución eficaces de ventas
	Procesamiento rápido y eficiente de pedidos
	Rapidez de distribución

Por otro lado, mediante el análisis de la cadena de valor se pueden identificar una cadena secuencial de las actividades de la empresa. Específicamente, la cadena de valor genérica de Michael Porter (2001) distingue entre actividades primarias (aquellas relacionadas con la transformación de los inputs y la relación con el cliente) y actividades de apoyo. Las actividades definidas de manera amplia en la cadena de valor

CAPÍTULO 2. VISIÓN DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS EN EL ÁREA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

de Porter pueden desagregarse para proporcionar una identificación más detallada de cada una de ellas, y, por lo tanto, de las capacidades que le corresponden a cada una.

También podemos destacar la clasificación de capacidades ofrecida por Hall (1993) quien distingue entre capacidades funcionales y culturales. Las primeras son aquellas que están orientadas a resolver problemas técnicos o de gestión específicos (fabricar un producto, gestionar un préstamo, controlar la calidad, etc.). Mientras que las capacidades culturales se vinculan más a la actitud y valores de las personas, como puede ser la capacidad para gestionar cambios organizativos, para innovar, para trabajar en equipo, etc.

En aras de conectar los términos de recursos y capacidades a las rutinas organizativas, podemos mencionar a Grant (1991a) quien a partir de la consideración de que las capacidades se basan en el comportamiento rutinario, añade que la creación de rutinas es un paso esencial en el desarrollo de estas capacidades. Este autor confirma que solo aquellas tareas basadas en un conjunto de actividades rutinarias serán realizadas de manera eficiente y fiable. De este modo, añadimos la definición de rutina organizativa ofrecida por Nelson y Winter (1982) quienes las definen como aquellos patrones o modelos regulares y predecibles de actividades que están formados por una secuencia de acciones coordinadas por los individuos. Además, estos economistas evolutivos consideran que las rutinas representan los bloques fundamentales de lo que las empresas hacen y son. De acuerdo con esta definición, las rutinas son la base para la generación de capacidades. El comportamiento de la organización puede así observarse como una gran red de rutinas. Establecer rutinas para desarrollar las tareas particulares en la organización constituye la base para la aparición de las competencias distintivas. Algunas consideraciones adicionales sobre el concepto de rutina son las siguientes:

- La habilidad de la alta dirección para conseguir la cooperación y coordinación entre los recursos es una condición necesaria para el desarrollo de rutinas organizativas y la motivación de las personas.
- Las rutinas son para la organización lo que las habilidades para las personas. De este modo, se aplican de forma casi automática, sin una coordinación consciente y

deliberada, ante situaciones que son conocidas, lo que implica un alto componente de conocimiento tácito.

- Las rutinas organizativas constituyen la forma principal de almacenamiento de información y conocimientos dentro de la organización (Nelson y Winter, 1982), de manera que las rutinas pasadas influyen en la forma actual de operar, de pensar o de resolver problemas.

- Al igual que las habilidades individuales se adquieren a lo largo de un determinado período de tiempo, las rutinas organizativas son desarrolladas a través de la experiencia y la práctica y se atrofian cuando no se usan. Como consecuencia de ello, algunas rutinas pueden ser ejecutadas con un alto grado de perfección y eficiencia. A cambio, repetir constantemente una rutina puede dificultar la respuesta ante situaciones nuevas, para las que se requiere más flexibilidad que eficiencia.

En este sentido, también resulta interesante resaltar la aportación de Dosi, Nelson y Winter (2000) quienes, en un intento por aclarar la confusión en cuanto a la terminología utilizada en el campo, plantearon una importante diferenciación entre el concepto de capacidad y rutina. Para ellos, el término capacidad hace referencia a la unidad amplia de análisis en la que se reconoce que hay un propósito, dirigido normalmente a la consecución de resultados significativos, resultados que esta capacidad permite obtener. Esta capacidad resulta moldeable a partir de una serie de decisiones conscientes tanto en su desarrollo como en su implantación. A diferencia de estas capacidades, las rutinas no implican la misma connotación en términos de tamaño ni de propósito evidente. Normalmente, y tal y como explican los autores, las rutinas resultan difíciles de detectar más allá de la “forma en la que se hacen las cosas en la empresa”. No parece existir la presunción de que una rutina resulte de un proceso deliberado o consciente.

No obstante, dado que pueden existir situaciones en las que una rutina nazca de este proceso de decisiones conscientes en su desarrollo y utilización, las rutinas podrán considerarse capacidades si satisfacen estos criterios planteados. Normalmente una capacidad redundante en una actividad organizada, de las cuales se consideran las rutinas

CAPÍTULO 2. VISIÓN DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS EN EL ÁREA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

como unidad básica. Así, las “rutinas son los bloques sobre los que se construyen las capacidades”, “hablando de forma metafórica, las rutinas son las habilidades de una organización” (Nelson y Winter, 1982:124).

Por su parte, Winter (2000:983) define las capacidades organizativas atendiendo al término más amplio de rutina organizacional, es decir, como una rutina de alto nivel (o colección de rutinas) que posibilita a los responsables diferentes opciones de decisión para producir un tipo específico de productos esenciales. De hecho, en este trabajo, también expone la necesidad de diferenciar las capacidades organizativas de las rutinas empresariales. Una diferencia significativa se encuentra en relación con el tamaño y la importancia de cada concepto, es decir, las capacidades difieren de las rutinas ya que resultan mucho más sustanciales en tamaño e importancia. Asimismo, mientras que las capacidades suelen ser bastante ostensibles o notorias, así como esenciales para la supervivencia y consecución de buenos resultados empresariales, las rutinas pueden resultar invisibles a simple vista. De este modo, Winter (2000) planteó que la improvisación por brillante que resultó no debe de ser confundida con una rutina organizativa.

Hasta este momento, podríamos concluir que las diferentes capacidades organizativas, al igual que sus rutinas asociadas confieren el potencial necesario en una empresa para llevar a cabo sus tareas y actividades. Cuando una empresa pone en uso una capacidad, ésta permitirá llevar a cabo una actividad, lo que a su vez producirá un resultado deseado (Stadler, Helfat y Verona, 2013). Por otro lado, parece existir un consenso en la literatura sobre la naturaleza heterogénea de las capacidades organizativas. De esta forma, las capacidades se consideran idiosincráticas, es decir, cada organización tiene capacidades con distintas características que son únicas y difíciles de identificar (Porter, 1991). Esto, además de volver a debatirse en el caso de las capacidades dinámicas, ha permitido argumentar que la posesión de una serie de capacidades puede generar importantes desequilibrios en el desempeño entre diferentes empresas (Peteraf, 1993; Felin, Foss, Heimeriks y Madsen, 2012).

Como último apunte referente al concepto de capacidad coincidiremos con Hamel y Prahalad (1992) y trataremos los términos capacidad y competencia de forma indistinta ya que, «la diferencia entre las competencias y capacidades es puramente semántica».

2.1.2. *Centrándonos en las capacidades dinámicas*

Una vez expuestas una serie de definiciones previas necesarias, como recursos, capacidades y rutinas organizativas, podemos meternos de lleno en la definición y distinción entre capacidades operativas (u ordinarias) y capacidades dinámicas. Hemos de mencionar que, entre los principales focos de confusión en el campo de las capacidades dinámicas, autores como Cepeda y Vera (2007) destacaron la falta de acuerdo entre los investigadores respecto a su definición, así como respecto a la interacción y distinción entre éstas y las capacidades operativas de la empresa. En consecuencia, trataremos de exponer las diferentes aportaciones conceptuales sobre el término “capacidad dinámica”, a la par que destacaremos los puntos de interacción y distinción propuestos con respecto a las capacidades operativas.

En primer lugar, hemos de mencionar que algunos autores como Helfat y Winter (2011) plantearon que la distinción entre el término capacidades ordinarias u organizativas y capacidades dinámicas podía resultar borrosa. Sin embargo, en base a la abundante literatura que sustenta la diferencia significativa entre estos conceptos (Helfat y Peteraf, 2003; Winter, 2003; Pavlou y el Sawy, 2011; Protogerou, Caloghirou y Lioukas, 2012; Teece, 2014), continuaremos con nuestro análisis considerando esta distinción como adecuada.

En general, son muchos los autores como Fainshmidt y Frazier (2017) que consideraron plantear la definición de capacidades dinámicas atendiendo previamente al término de capacidad organizativa. Estos autores apoyaron la definición de las capacidades organizativas como la capacidad de una empresa para realizar una actividad particular de manera específica y de forma satisfactoria (Helfat y Winter, 2011:1244). Similar a lo que hemos expuesto anteriormente, podemos incorporar la contribución de Barney (1991) quien afirma que el concepto de capacidad organizacional se puede entender cómo la capacidad o forma que tiene una empresa para realizar diversas actividades y

que supone una fuente de ventaja organizacional. De modo que responden a la capacidad de una organización para realizar sus actividades funcionales básicas de forma más eficiente que sus competidores” (Collis, 1994: 145).

Estas capacidades organizacionales pueden llevar a la empresa a alcanzar un mayor rendimiento puesto que permiten la resolución de una serie de problemas a partir del desarrollo de rutinas implantadas de forma gradual en la organización (Nelson y Winter, 1982). De este modo, las capacidades organizativas pueden estar ligadas a las formas de resolver conflictos que surgieron en el pasado y se quedaron instauradas con el tiempo en la organización. Por esta razón, el mantenimiento de dichas capacidades “estáticas” puede suponer un problema dada la indudable necesidad que tienen las organizaciones de adaptarse a los nuevos desafíos competitivos y entornos volátiles (Danneels, 2010).

De este modo, en la literatura sobre Dirección Estratégica y búsqueda de ventajas competitivas se ha notado la necesidad de cambiar el foco de atención, desde el análisis idiosincrático de los recursos y capacidades considerados “estáticos”, hacia la búsqueda de habilidades de las empresas para cambiar y desarrollar nuevas capacidades que le permitan mantener esta ventaja competitiva en un entorno dinámico (Helfat y Peteraf, 2003).

Respecto al vínculo que puede existir entre estas capacidades -dinámicas y operativas-, autores como Collis (1994) plantearon que las capacidades dinámicas pueden actuar sobre las capacidades ordinarias. En concreto, consideró que extender y modificar el conjunto de capacidades operativas. Sin embargo, otros autores como Winter (2003) fueron un paso más allá, sugiriendo que las capacidades dinámicas pueden, no solo extender o modificar las capacidades ordinarias, sino que también pueden llegar a crearlas.

Por su parte, Ambrosini y Bowman (2009) o Helfat y Winter (2011) se suman a la idea de que las capacidades dinámicas son aquellas actividades que se realizan de forma repetida con la intención de cambiar los recursos y capacidades ordinarias de una empresa. De hecho, la gran mayoría de los investigadores expertos en esta área de estudio coinciden en la idea de que el fin último de las capacidades dinámicas consiste

en modificar la base de recursos con los que cuenta la empresa o transformarla intencionadamente y en consonancia con la estrategia de la empresa (Zahra et al., 2006; Ambrosini y Bowman, 2009; Helfat, Finkelstein, Mitchell, Peteraf, Singh, Teece y Winter, 2009).

Schilke et al. (2018) también sostienen que las capacidades dinámicas deben considerarse un subconjunto distinto de las capacidades operativas. Por su parte, sostiene que las capacidades dinámicas pueden inducir el cambio en la base de recursos existente de la empresa (y el sistema de soporte asociado, como la estructura organizativa y de gobierno de la empresa), su ecosistema y entorno externo, así como su estrategia.

Por tanto, partiendo de que las capacidades ordinarias u operativas son aquellas que permiten a una organización “ganarse la vida” en el presente (Winter, 2003), y teniendo en cuenta que las capacidades dinámicas pueden actuar sobre la base de capacidades operativas, podemos entender las capacidades dinámicas como aquellas que “permiten a la empresa alterar la forma en la que se gana la vida actualmente” (Helfat y Winter, 2011: 1244) para adaptarse a las contingencias presentes y futuras.

La concepción de las capacidades dinámicas ha sido uno de los aspectos que más controversia ha despertado en el presente campo de estudio. De hecho, la mayoría de las críticas dirigidas a la visión de las capacidades dinámicas, han impactado directamente contra la ausencia de acuerdo en referencia principalmente a su definición. Algunos autores como Barreto (2010), además de mencionar las discrepancias encontradas en la terminología clave, han considerado que la definición más soportada por los investigadores resulta tautológica al asociar directamente el desarrollo e implantación de las capacidades dinámicas con la ventaja competitiva de una organización.

Dado que el desafío de ofrecer un análisis de la concepción de capacidad dinámica es tremendamente grande, trataremos de apoyarnos en la literatura más relevante. A continuación, podemos encontrar las diferentes definiciones aportadas por los investigadores más reseñables en el campo de las capacidades dinámicas. Por otro lado, puesto que han sido muchos los trabajos de investigación en los que se han revisado de

CAPÍTULO 2. VISIÓN DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS EN EL ÁREA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

forma cualitativa o sistemática las diferentes contribuciones conceptuales, trataremos de recoger y sintetizar algunos de los principales resultados obtenidos.

La definición original de capacidades dinámicas hace referencia a “la habilidad de una empresa para integrar, construir y reconfigurar los recursos y competencias internas y externas para hacer frente a entornos que cambian rápidamente (Teece et al., 1997: 516). En esta definición las competencias organizativas denotan procesos organizativos y de gestión o patrones de práctica y aprendizaje (Teece et al., 1997: 518), a través de los cuales los activos específicos de las empresas se materializan en grupos integrados que abarcan individuos y grupos. Además, estos autores utilizaron el término dinámico para reflejar la capacidad de renovar competencias para lograr la congruencia con el entorno cambiante (Teece et al., 1997: 515).

Unos años después, uno de los autores pioneros y más reconocidos en el campo, David J. Teece, plantea una concepción de capacidades dinámicas como aquellas capacidades organizativas que permiten a las empresas ampliar y renovar sus recursos, reconfigurándolos según sea necesario para innovar y responder (o provocar) ante los cambios en el mercado y el entorno empresarial en el que operan (Teece, 2014: 332). Sin embargo, no cabe duda de que, entre sus contribuciones principales, su obra, Teece (2007) ha resultado ser una de las más citadas en la literatura. En ella, especifica que, para fines analíticos, las capacidades dinámicas pueden desglosarse en la capacidad para detectar y dar forma a las oportunidades y amenazas de la empresa, la capacidad de aprovechar las oportunidades, y la capacidad para mantener la competitividad mediante la mejora, combinación, protección, y cuando sea necesario, reconfiguración de los activos de la empresa (Teece, 2007: 1319). Entre los aspectos más reseñables de estas capacidades, resalta su carácter difícil de replicar, que permite a la empresa adaptarse a las oportunidades cambiantes tanto tecnológicas como de mercado, desarrollar nuevos productos y procesos, o, incluso, desarrollar e implementar nuevas políticas de marketing. De este modo la empresa podrá llevar a cabo innovaciones exitosas y capturar un valor de mercado suficiente que le reporte un rendimiento superior a largo plazo (Teece, 2007: 1320). Esta aportación, al igual que la contribución inicial con sus colegas Pisano y Shuen, ha sido tremendamente utilizada en las investigaciones

posteriores sobre capacidades dinámicas. De hecho, más adelante utilizaremos esta contribución para operativizar adecuadamente nuestra variable principal del modelo a partir de un constructo de segundo orden.

Como hemos mencionado anteriormente, a partir de la definición pionera aportada por Teece et al. (1997), fueron muchos los trabajos que quisieron contribuir al esclarecimiento del concepto de capacidades dinámicas. En consecuencia, tratamos de sintetizar algunas de las aportaciones más relevantes o secundadas en la literatura que abarca este campo de estudio tales como Eisenhardt y Martin (2000), Zollo y Winter (2002), Winter (2003), Zahra et al. (2006), Wang y Ahmed (2007), Barreto (2010) y Helfat et al. (2009).

Efectivamente, en aras de evitar la tautología de definir capacidades con capacidad, desde la perspectiva del proceso, Eisenhardt y Martin (2000:1107) definen las capacidades dinámicas como aquellos procesos o rutinas organizativas que utilizan los recursos y activos empresariales para adaptarse o enfrentarse a las condiciones de su entorno, o incluso generar esos cambios en el mercado. En esta concepción, las capacidades dinámicas toman la forma de procesos organizativos, es decir “un conjunto específico e identificable de procedimientos relacionados con el desarrollo de productos, la toma de decisiones estratégicas y la realización de alianzas. Para estos autores, las capacidades dinámicas constituyen las rutinas organizativas y estratégicas mediante las cuales las empresas logran nuevas configuraciones de recursos a medida que los mercados emergen, chocan, se dividen, evolucionan o mueren (Eisenhardt y Martin, 2000: 1107).

Por su parte, desde la perspectiva de las rutinas organizativas, Zollo y Winter (2002) enfocaron su análisis en el aprendizaje organizacional como fuente de capacidad dinámica. Señalan que los procesos de aprendizaje son responsables de la evolución en el tiempo de dos conjuntos de actividades organizativas: unas orientadas hacia el funcionamiento operativo de la empresa (actividades de personal y de línea), a las que nos referiremos como rutinas operativas; y otras dedicadas a la modificación de rutinas operativas, que identificamos con la noción de capacidades dinámicas (Zollo y Winter, 2002:340). Consideran, por tanto, que las capacidades dinámicas están dirigidas al

desarrollo y la adaptación de las rutinas operativas. Estos autores, a su vez, definen las capacidades dinámicas como un patrón estable y aprendido de actividades colectivas a través del cual una organización genera y modifica sistemáticamente sus rutinas operativas tratando de conseguir una mayor eficacia (Zollo y Winter, 2002: 340).

En esta definición, Zollo y Winter (2002) hacen referencia expresa a la distinción entre capacidades dinámicas y capacidades operativas. Por lo tanto, se sugiere que las capacidades dinámicas, al igual que las capacidades operativas, representan un modelo de comportamiento organizativo que las empresas pueden invocar de forma repetida en lugar de idiosincrásicamente. En este caso, a diferencia de los estudios anteriores, el desarrollo de estas capacidades no conlleva, necesariamente, incrementos en el rendimiento. A partir de estas tres contribuciones (Teece et al., 1997; Eisenhardt y Martin, 2000; Zollo y Winter, 2002), Di Stefano et al. (2010) revelan mediante su análisis de la literatura, que estas tres definiciones habían sido las más influyentes en el campo de las capacidades dinámicas junto con las aportaciones de Helfat et al. (2009) y Winter (2003).

Por lo tanto, otra contribución que ha sido bastante defendida en la literatura de capacidades dinámicas resulta del trabajo de Winter (2003). Este autor simplifica el concepto de capacidades dinámicas entendiéndolas como aquellas “capacidades responsables de la ampliación, modificación o creación de capacidades ordinarias” (Winter, 2003: 991). De este modo, para este autor resulta esencial identificar las capacidades operativas para poder definir las capacidades dinámicas. Nuevamente, añaden que las capacidades ordinarias o de “nivel cero” son aquellas que permiten a una empresa ganarse la vida a corto plazo (Winter, 2003: 991). Asimismo, describe una capacidad organizativa como una "rutina de alto nivel (o colección de rutinas)". En este trabajo, una de las conclusiones más extraídas por los investigadores del ámbito de estudio ha sido la distinción entre las capacidades de distinta jerarquía. No obstante, otra de las aportaciones esenciales que podemos señalar sería el planteamiento de que las empresas pueden llevar a cabo importantes cambios sin tener que acudir al desarrollo de capacidades dinámicas, es decir, a partir de soluciones de problemas ad hoc.

En consecuencia, Winter (2003) y autores posteriores como Helfat et al (2009) resaltaron que las capacidades dinámicas no responden a una resolución ad hoc o a una reacción espontánea por parte de la organización, si no que deben de contener algún patrón intrínseco que permita su repetición. En este sentido la decisión de crear e implementar o no capacidades de orden superior vendrá determinada por los costes y los beneficios que resulten de la inversión en relación con las soluciones ad hoc. No obstante, parece aceptado en la literatura el hecho de que una capacidad dinámica tiende a mejorar la ejecución de una actividad, en relación con la resolución de problemas ad hoc (Winter, 2003).

Posteriormente, basándose en la perspectiva del emprendimiento, Zahra et al. (2006: 918) definen las capacidades dinámicas como aquellas “habilidades que permiten la reconfiguración de los recursos y rutinas organizativas de forma deliberada y que quedan a cargo del principal responsable de la toma de decisiones en la empresa”. Así pues, para Zahra et al. (2006) las capacidades dinámicas podrían responder a aquellos procesos organizacionales en los que se establece cómo se han de reconfigurar los recursos y rutinas operativas, siempre poniendo como punto de partida la consideración prevista y considerada apropiada por los responsables de la toma de decisiones de la empresa.

Por su parte, Wang y Ahmed (2007: 35) definieron las capacidades dinámicas como la “orientación de comportamiento de una empresa hacia la integración, reconfiguración, renovación y recreación de sus recursos y capacidades, y lo que es más importante, la actualización y reconstrucción de sus capacidades principales en respuesta a los cambios del entorno de forma que les permita alcanzar y mantener una ventaja competitiva”. Según esta definición, Wang y Ahmed (2007) especifican que las capacidades dinámicas no son simplemente procesos, sino que están integradas en procesos. Esta idea también la han corroborado recientemente autores como Matysiak, Rugman y Bausch (2018) quienes insisten en que, dado que las capacidades dinámicas incluyen elementos tácitos, no pueden resultar rutinas o procesos, sino que están integradas en procesos y rutinas cuyos roles son la coordinación/integración, el aprendizaje y la reconfiguración (O’Reilly y Tushman, 2011).

CAPÍTULO 2. VISIÓN DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS EN EL ÁREA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

A partir de estas definiciones anteriores a la obra de Helfat et al. (2009), estos autores plantearon una concepción que recibió un gran apoyo por los investigadores posteriores. En el comienzo de su libro, exponen expresamente que “las capacidades dinámicas hacen referencia a la capacidad de una empresa para crear, extender/ampliar o modificar a propósito su base de recursos. Es decir, las capacidades dinámicas responden a un proceso intencionado o deliberado” (Helfat et al., 2009: 1). Cabe mencionar que la base de recursos de una organización está formada tanto por los activos (o recursos) tangibles e intangibles, como por las capacidades que la organización posee, controla o sobre las que tiene un acceso preferente. De este modo, una organización no necesariamente debe de poseer un recurso o una capacidad para que esta forme parte de su base de recursos, puede simplemente tener acceso preferencial a ellos, por ejemplo, a través de alianzas con otras organizaciones.

Los mismos autores reconocen que con una definición tan sencilla no pueden representar todo lo que rodea al concepto de capacidades dinámicas, sin embargo, afirman que han tratado de capturar los aspectos más relevantes (Helfat et al., 2009: 2). No obstante, podemos apreciar con relación a la definición que los autores no se refieren al término capacidad como una habilidad sobresaliente, el cambio de la base de recursos implica que la empresa está llevando a cabo acciones diferentes, pero no necesariamente mejores. De este modo, estos autores también eliminan la posibilidad de entender la definición de capacidades dinámicas de forma tautológica en relación con un desempeño superior por parte de la empresa. Así mismo, la intencionalidad o el carácter deliberado que representan estas capacidades excluye de su definición cualquier situación de suerte o aspecto puramente accidental. Esta definición también agrega la palabra "útil" a las definiciones anteriores, para hacer explícito lo que anteriormente era implícito. En efecto, se establece un grado mínimo de intencionalidad, de modo que, distingue claramente lo que supone una capacidad (dinámica o de otro tipo) de cualquier otro aspecto puramente aleatorio o que dependa del azar (Helfat et al., 2009). Por lo tanto, podemos afirmar que estos autores junto a otros como Agarwal y Helfat (2009) o Kump, Engelmann, Kessler y Schweiger (2018), consideraron que las capacidades dinámicas resultan cruciales para aquellas empresas que persiguen lograr un cambio o renovación estratégica.

De forma similar, Barreto (2010) lleva a cabo una importante revisión de la literatura sobre capacidades dinámicas, y, más concretamente sobre las principales definiciones aportadas desde Teece y Pisano (1994) hasta Teece 2007. Estas las expone y las analiza de forma pormenorizada. Posteriormente, a partir del conocimiento extraído de estas conceptualizaciones anteriores, sugiere la siguiente definición de capacidades dinámicas que se adapta a sugerencias antiguas y nuevas dentro del campo, intentando también superar algunas de sus limitaciones. una capacidad dinámica representa el potencial de la empresa para resolver problemas sistemáticamente, formado por su propensión a detectar oportunidades y amenazas, tomar decisiones oportunas y orientadas al mercado, y cambiar su base de recursos (Barreto, 2010:271). Según esta definición, las capacidades dinámicas se consideran una construcción multidimensional (Edwards, 2001) ya que se refiere a cuatro dimensiones o facetas distintas pero relacionadas (es decir, la propensión a detectar oportunidades y amenazas, tomar decisiones oportunas, tomar decisiones orientadas al mercado, y para cambiar la base de recursos de la empresa) tratada como un concepto teórico único.

A su vez, resulta relevante señalar la aportación que unos años después llevaron a cabo Li y Liu (2014). Estos autores se posicionaron a favor de la definición aportada por Barreto (2010) pues consideraron que superaba algunas limitaciones importantes atribuidas a las definiciones previas como el carácter vago, confuso o tautológico. Sin embargo, continúan señalando la existencia de margen de mejora debido a dos consideraciones concretas. Por un lado, Li y Liu (2014) consideran que, si bien la definición puede ser correcta aplicada a la economía perfecta orientada al mercado, no tiene por qué ser así en una economía en transición como la china, donde el mecanismo de mercado no es perfecto y, por tanto, “tomar decisiones orientadas al mercado” puede no ajustarse a la realidad.

Por otro lado, dado que Helfat et al. (2009) sugieren que las capacidades dinámicas responden a aquellas capacidades que posee la empresa no solo para identificar la necesidad u oportunidad de cambio y formular una respuesta, sino también para la implementación de un curso de acción, los autores Li y Liu (2014) consideran añadir la implementación de decisiones estratégicas y subsiguientes cambios a la definición de

CAPÍTULO 2. VISIÓN DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS EN EL ÁREA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

las capacidades dinámicas quedando tal que así. Una capacidad dinámica es el potencial de las empresas para resolver problemas sistemáticamente, formado por su propensión a detectar oportunidades y amenazas, tomar decisiones oportunas e implementar decisiones estratégicas y cambios de manera eficiente para garantizar la dirección correcta (Li y Liu, 2014: 2794).

A raíz de las distintas conceptualizaciones expuestas sobre las capacidades dinámicas, son varias las ideas que podemos destacar. En primer lugar, parece existir un importante consenso en la literatura sobre la naturaleza de éstas como procesos organizativos en el sentido más general, que permiten la ampliación y/o modificación de la base de recursos de la empresa (Eisenhardt y Martin, 2000; Zahra et al., 2006; Cepeda y Vera, 2007; Helfat y Peteraf, 2009, Ambrosini y Bowman, 2009). Tal y como afirmaron Di Stefano et al. (2010), dado que parecen existir diferentes tipos de capacidades dinámicas, las definiciones que han aportado los académicos siempre han sido intencionalmente con un carácter general.

En este recorrido sobre la literatura hemos podido corroborar como a medida que la investigación sobre capacidades dinámicas ha evolucionado también lo ha hecho la definición del propio término, capacidades dinámicas. De hecho, se puede observar como muchos de los trabajos intermedios comenzaron a basarse en los pilares iniciales del concepto, tratando de realizar ciertas mejoras sobre la definición en sí misma, a partir de la realización de ciertas críticas (Arend y Bromiley, 2009) o los intentos de acercamiento de las diferentes perspectivas (Barreto, 2010). Sin embargo, autores como Protogerou et al. (2012) consideraron que aún no se había alcanzado una definición concisa e integral de las capacidades dinámicas. No obstante, afirmaron que éstas se podían conceptualizar como procesos estratégicos de orden superior que integran, recombinan y generan nuevas capacidades tecnológicas y de marketing que a su vez dan forma al rendimiento de la empresa (Protogerou et al., 2012: 616).

A partir de este análisis específico del término capacidades dinámicas se pueden observar diferentes consensos en la literatura sobre los fundamentos básicos de estas capacidades dinámicas. Uno de los más destacados podría ser su carácter exclusivo. Esto quiere decir que este tipo de capacidades dinámicas se crean, desarrollan y

permanecen integradas en la empresa (Eisenhardt y Martin, 2000). Por lo tanto, no se pueden adquirir en el mercado (Makadok, 2002) y dependen, entre otros aspectos de la trayectoria de la organización (dependencias del camino) (Zollo y Winter, 2002).

Del mismo modo, parece existir cierto acuerdo, a partir de las definiciones expuestas, sobre lo que las capacidades dinámicas no son. Autores como Winter (2003) o Helfat et al. (2009) enfatizan que las capacidades dinámicas no se refieren a la resolución ad hoc de problemas o a las reacciones espontáneas que surgen en la empresa, sino que deben contener algún elemento con patrón, es decir, deben ser repetibles. Zollo y Winter (2002: 340) también señalan que las capacidades dinámicas son persistentes y que "una organización que se adapta de manera creativa pero desarticulada a una sucesión de crisis no está ejerciendo una capacidad dinámica". Asimismo, tal y como hemos mencionado anteriormente, a partir de las definiciones de Zahra et al. (2006) y Helfat et al. (2009) se deduce que la suerte no constituye una capacidad dinámica, ya que su uso ha de ser intencional y deliberado.

Posteriormente, autores como Matysiak et al. (2018) han añadido importantes contribuciones a la conceptualización de las capacidades dinámicas. Estos autores afirman que algunas definiciones son prescriptivas, es decir, presuponen en la propia definición que las capacidades dinámicas son siempre buenas y resultan una fuente de ventaja competitiva. Añaden dos ejemplos para poner de manifiesto este hecho. Griffith y Harvey (2001: 597) afirman que "Una capacidad dinámica global es la creación de combinaciones de recursos difíciles de imitar, incluida la coordinación efectiva de las relaciones interorganizacionales, a nivel mundial que puede proporcionar una firme ventaja competitiva". Por su parte, Lee, Lee y Rho (2002: 734) mencionan que "las capacidades dinámicas son concebidas como una fuente de ventaja sostenible en los regímenes shumpeterianos de cambio rápido". Entre los debates más conocidos en este campo de estudio, sin duda podemos destacar la consideración tautológica de este tipo de definiciones. Los críticos a este respecto, como Matysiak et al. (2018: 427), suscriben que de este modo de está defendiendo la idea de que, si la empresa tiene una capacidad dinámica, debe tener un buen desempeño, y si la empresa tiene un buen desempeño, debe tener una capacidad dinámica. No obstante, este ha sido un tema en el

que se ahonda a lo largo del trabajo de investigación, de hecho, se plantea como uno de los debates principales, además de que se propone como una de las relaciones principales de nuestro modelo empírico.

Finalmente, y en relación con este último punto, consideramos necesario señalar que a pesar de que las capacidades dinámicas están relacionadas con el cambio estratégico en una organización, no deben confundirse y utilizarse como un sinónimo de ello. De hecho, las capacidades dinámicas describen los esfuerzos deliberados por parte de la organización para alterar la base de recursos de la empresa. No obstante, tampoco se debería equiparar el cambio estratégico o la mera renovación de los recursos de la empresa con la existencia de capacidades dinámicas (Ambrosini y Bowman, 2009). Por su parte, Arend y Bromiley (2009) y Barreto (2010a) proporcionan dos de las revisiones más críticas tanto de la concepción básica de las capacidades dinámicas, como de la literatura al respecto. Barreto (2010a) argumentó que las diversas conceptualizaciones de las capacidades dinámicas a menudo diferían en términos de su naturaleza, función específica, contexto relevante, supuestos de heterogeneidad y propósito, lo que implica que no había una definición coherente de lo que era o no era una capacidad dinámica.

Han sido muchos los investigadores, que como Li et al. (2019) resumieron aquellos documentos que consideraron relevantes por su aportación sobre la definición de capacidades dinámicas. Se podría destacar el trabajo de Di Stefano, Peteraf y Verona (2014) o el de Wilden, Devinney y Dowling (2016) quienes intentaron revisar y sintetizar la literatura de las capacidades dinámicas. Adelantados a su época, Wang y Ahmed también trataron de exponer las principales características de las definiciones del momento sobre capacidades dinámicas. Recientemente, Bitencourt, de Oliveira Santini, Ladeira, Santos y Teixeira (2020) sintetizaron algunos de los últimos trabajos en los que se ha tratado de promover una mayor comprensión sobre el término capacidades dinámicas. En concreto, Kurtmollaiev (2020) considera que parte de la actitud crítica de los investigadores en referencia al campo de las capacidades dinámicas se debe a la ambigüedad en torno al concepto en sí mismo. En aras de evitar definiciones circulares y superpuestas, realiza un análisis en profundidad sobre las

diferentes perspectivas que rodean el término de capacidades dinámicas, y ofrecen una definición precisa.

2.1.3. Tipologías de capacidades dinámicas

Acorde con lo anterior, la necesidad de establecer una definición clara sobre el concepto de capacidades dinámicas ha llevado a algunos autores a ofrecer diferentes clasificaciones o tipos de capacidades en el ámbito de la organización de empresas. Todo esto ha podido generar cierta confusión o actitud de rechazo entre los académicos, por lo que, en este proyecto de investigación se ofrece una sección específica donde se presentan las tipologías más relevantes que se han utilizado en el análisis de este campo de estudio. Destacaremos dos tipologías esenciales, a las cuales hemos hecho referencia anteriormente, pero no han sido explicadas con la especificidad que merecen.

En primer lugar, tal y como se ha comentado anteriormente, se puede destacar que el término de capacidades dinámicas se considera una construcción distinta a las capacidades organizativas por lo que muchos autores como Ambrosini y Bowman (2009) sintetizaron distintas clasificaciones con relación a lo que se entiende por capacidades. De hecho, el campo de la gestión estratégica ha albergado una gran cantidad de literatura dedicada exclusivamente a las capacidades organizativas, incluyendo debates en profundidad alrededor de este concepto (véase, por ejemplo, Amit y Schoemaker, 1993; Dosi et al, 2000). Específicamente, en este apartado profundizaremos en las clasificaciones tradicionalmente conocidas de Winter (2003) quien distingue entre capacidades dinámicas y capacidades operativas, y en la jerarquía propuesta por Collis (1994).

Al mismo tiempo, nos detendremos en aportaciones más recientes a las clasificaciones tradicionalmente conocidas como puede ser la contribución de Ambrosini et al. (2009). Estos autores consideran la existencia de tres niveles de capacidades dinámicas relacionadas con las percepciones de los gerentes sobre el dinamismo ambiental. En primer lugar, destacan la existencia de capacidades dinámicas incrementales, en segundo lugar, capacidades dinámicas que se renuevan, y, en tercer lugar, capacidades dinámicas regenerativas.

No cabe duda de que, ante el desafío de profundizar en las diferentes tipologías de capacidades en el campo de la gestión estratégica, debemos mencionar la obra de Collis (1994) quien, inicialmente, propuso cuatro categorías de capacidades. Estas capacidades presentan un orden jerárquico interno, de modo que, en primera instancia, el autor se refiere a "aquellas que reflejan la capacidad que tiene una empresa para realizar sus actividades funcionales básicas" (1994: 145). En esta categoría inicial, Collis (1994) engloba aquellos recursos de la empresa en el sentido más amplio. En un segundo nivel, Collis (1994) establece una categoría de capacidades superiores que gira en torno a las mejoras dinámicas en las actividades de la empresa. La tercera categoría queda estrechamente relacionada, y a su vez resulta difícil de diferenciar de la segunda en cuestión, dado que también se trata de una mejora dinámica, pero específicamente para poder "reconocer el valor intrínseco de otros recursos o desarrollar estrategias novedosas ante los competidores" (Collis 1994: 145).

Por su parte, Ambrosini y Bowman (2009) consideran que tanto la segunda como la tercera categoría que define Collis (1994) podrían ser entendidas como capacidades dinámicas en sí mismas (en vista de las definiciones de Teece et al., 1997), debido a que este tipo de capacidades quedan dirigidas a la modificación, creación y extensión de la base de recursos de una empresa.

Continuando con la clasificación de Collis (1994), la cuarta categoría se etiqueta como aquellas capacidades de 'orden superior' o 'meta-capacidades', y se relaciona con las capacidades de aprendizaje o capacidades de la organización para aprender. En su obra, afirma que las meta-capacidades pueden continuar hasta el infinito, por lo que esta cuarta categoría no sería la última que proponen. Esto sugiere que la empresa puede poseer una especie de ola infinita de capacidades para renovar la capacidad que renueva las capacidades, etc. Aunque esto pueda parecer a priori complicado, como argumento final concluye que, para superar a los competidores, las empresas necesitan desplegar estas meta-capacidades: "la capacidad que gana mañana es la capacidad de desarrollar la capacidad de desarrollar la capacidad que innova más rápido (o mejor), y así sucesivamente" (Collis, 1994: 148).

Unos años después, cuando la visión de las capacidades dinámicas estaba más asentada en la investigación empresarial, fue cuando Winter (2003) se planteó la existencia de distintos niveles jerárquicos en referencia a las capacidades. En su trabajo, define una serie de capacidades de nivel cero, también llamadas capacidades operativas u ordinarias, entendidas como aquellas que permiten a la empresa ganarse la vida en el presente o en el corto plazo. Atendiendo a la clasificación anterior de Collis (1994), podemos observar cómo se hace referencia al primer nivel de Collis (1994), en otras palabras, la base de recursos existente. Posteriormente, Winter (2003) plantea la existencia de otro tipo de capacidades de primer nivel que modifican y cambian las capacidades de nivel cero. En este caso, dichas capacidades las considera dinámicas dado su función de modificar la base de recursos de la empresa. Es decir, numerosos autores coinciden en que las capacidades dinámicas difieren de las ordinarias ya que éstas son utilizadas para extender, modificar, cambiar y/o crear capacidades ordinarias (Collis, 1994; Nelson y Winter 2000; Winter, 2003; Hoopes, Madsen, Walker, 2003). Finalmente, Winter (2003) también sugiere, de manera similar a Collis (1994), que podemos encontrar una última variedad de capacidades superiores que operan en las capacidades de primer nivel, es decir que son capaces de modificar y cambiar estas capacidades anteriores (capacidades dinámicas). Entonces, tanto Collis (1994) como Winter (2003) extienden la formulación original de Teece et al. (1997) para distinguir entre tres niveles principales de capacidad. Danneels (2002) y Zahra et al. (2006) también usan tipologías similares. De hecho, a esta distinción de capacidades atendiendo a un diferente orden jerárquico también se sumaron Pezeshkan et al. (2016).

De forma similar, Wang y Ahmed (2007) también establecieron un orden jerárquico particular para los recursos y capacidades de la empresa, haciendo referencia explícita a su relación con la ventaja competitiva. En primer lugar, se refieren a los recursos como elemento de “orden cero” en la clasificación. Estos consideran que pueden ser fuente de ventaja competitiva si cumplen las características VRIN. No obstante, estos recursos VRIN no resultarán fuente de ventaja competitiva sostenible en mercados dinámicos o cambiantes. En el primer orden se encuentran las capacidades que tiene la empresa para desplegar su base de recursos tratando de lograr un objetivo deseado y que, por tanto, sí están ligadas a la consecución de un mayor rendimiento empresarial. En el segundo

orden hacen referencia a aquellas capacidades centrales constituidas por un paquete de recursos y capacidades que resultaran esenciales desde un punto de vista estratégico para la obtención de su ventaja competitiva y, por tanto, se encuentran estrechamente ligadas a la Dirección Estratégica de la empresa. No obstante, dichas capacidades pueden sufrir las consecuencias de las “rigideces centrales” ante entornos cambiantes. Finalmente, estos autores catalogan las capacidades dinámicas en el tercer orden, conceptualizándolas como aquellas capacidades que enfatizan la búsqueda constante de la empresa hacia la renovación, reconfiguración y recreación de los recursos, capacidades y capacidades centrales para abordar el cambio ambiental. De este modo, Wang y Ahmed (2007: 36) sostienen que las capacidades dinámicas son las capacidades organizativas “últimas” que se relacionan directamente con el desempeño a largo plazo en la organización.

Al mismo tiempo, Ambrosini et al. (2009) insistieron en la necesidad de mejorar la conceptualización de las capacidades dinámicas y apoyándose en las investigaciones previas, ya mencionadas, establecieron tres niveles de capacidades dinámicas relacionándolas con las percepciones de los gerentes sobre el dinamismo del entorno. Entre las bases de este estudio destacan los trabajos iniciales de Teece et al. (1997) y Eisenhardt y Martin (2000) para entender lo que constituye en esencia una capacidad dinámica, sin embargo, señalan las aportaciones de Collis (1994), Danneels (2002), Winter (2003) y Zahra et al. (2006) con relación al orden jerárquico de cara a la clasificación de las capacidades. Estos autores afirman que el concepto genérico de capacidades dinámicas se puede descomponer en dos niveles distintos: incrementales y de renovación. Además, basándose en autores como Winter (2003), quienes plantearon que las capacidades dinámicas pueden necesitar ser actualizadas, proponen la tercera jerarquía que tendrá como función la generación de las capacidades dinámicas - regenerativas-. La distinción fundamental es que las capacidades incrementales y renovadoras utilizan y aprovechan la base de recursos actual, pero las capacidades dinámicas regenerativas evalúan y adaptan la cartera general

Antes de continuar con la exposición de la jerarquía que se propone en este análisis, resulta fundamental explicar que, como los autores Ambrosini et al. (2009) exponen, el

paso de necesidad de un cambio u otro viene marcado por el dinamismo ambiental visto desde dos puntos de vista, el primero como la percepción de los gerentes sobre los cambios en su entorno externo, y en segundo lugar sobre la percepción de estos ante la necesidad de cambio de su empresa o no. Detectan por tanto dos tipos de cambios, internos y externos.

Si planteamos un escenario donde los cambios son lentos y, por tanto, podría considerarse estable, la búsqueda de la mejora continua por parte de la empresa permitirá a ésta garantizar el valor de su base de recursos. En este caso, la primera jerarquía de capacidades dinámicas que proponen serían los cambios incrementales que se efectúan en la base de recursos como un proceso casi continuo, es decir, ajustes pequeños y continuos. Se establece, por tanto, que las capacidades dinámicas no solo se encuentran presentes en aquellos entornos que cambian rápidamente.

Mientras que la renovación de las capacidades dinámicas sería el segundo nivel propuesto y coinciden con las capacidades dinámicas generales (Teece et al., 1997, Eisenhardt y Martin, 2000 o Helfat et al., 2009) o las de primer orden de Winter (2003). Estas capacidades dinámicas son utilizadas para mantener el rendimiento en aquellos entornos turbulentos y cambiantes ya que refrescan y renuevan la naturaleza de la base de recursos en lugar de adaptarla gradualmente. Esto resulta necesario ya que a medida que cambia el entorno, los recursos valiosos pueden suponer rigideces centrales si no se modifican, combinan o se extienden para un nuevo uso (Leonard-Barton, 1992).

Finalmente, estos autores atienden al hecho de que las capacidades dinámicas pueden resultar insuficientes por lo que la empresa deberá cambiar la forma en la que crea, amplía o modifica a propósito su base de recursos (Helfat et al., 2009), es decir, sus capacidades dinámicas. En este caso, los autores establecen una última jerarquía de capacidades, llamadas regenerativas, que actuarán sobre el conjunto existente de capacidades dinámicas. Siguiendo el razonamiento de Zahra et al (2006) en aquellos entornos muy volátiles, como las industrias de alta tecnología, las empresas deben poder tener la capacidad de modificar sus capacidades dinámicas existentes. Estas capacidades regenerativas pueden ser similares a las de renovación, pero la diferencia reside en que, mientras que las de renovación impactan sobre la base de recursos de la empresa, las

CAPÍTULO 2. VISIÓN DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS EN EL ÁREA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

regenerativas lo hacen sobre el conjunto de capacidades dinámicas de renovación o incrementales. De modo que tendrán un impacto indirecto sobre la base de recursos y su actuación será mucho menos frecuente. Podemos concluir que esta última tipología, en última instancia, supone una forma de meta-capacidades ya planteadas por Collis (1994).

Por otro lado, podríamos considerar que existe una distinción clara y aceptada en la literatura de gestión entre las capacidades dinámicas y las capacidades consideradas como operativas u ordinarias. En este sentido se han entendido las capacidades operativas como aquellas que permiten a una empresa ganarse la vida en el presente, manteniendo el statu quo (Winter, 2003), de modo que posibilitan la realización de una actividad de forma continuada utilizando prácticamente las mismas técnicas en la misma escala para producir u ofrecer una serie de productos y servicios ya existentes a una misma población de clientes (Helfat y Winter, 2001). Este tipo de capacidades podrían guardar cierta relación con las capacidades de orden cero que propone Collis (1994).

En cambio, las capacidades dinámicas se centran en el cambio estratégico y la reconfiguración de los recursos empresariales de cara a la alineación de la organización con su entorno (Zahra et al., 2010). De este modo, las capacidades dinámicas podrían ser responsables de la creación y modificación de estas capacidades ordinarias, lo que conllevaría el desarrollo de ventajas competitivas para la empresa.

Otros autores como Pavlou y El Sawy (2011), Protogerou et al. (2012) o Stadler, Helfat y Verona (2013) también consideraron imperativa la distinción entre capacidades dinámicas y capacidades operativas. En concreto, autores como Teece (2016) apuntan que, la distinción analítica más importante entre capacidades es la que existe entre lo ordinario y lo dinámico. Las capacidades ordinarias hacen referencia al desempeño de funciones administrativas, operativas y relacionadas con la organización que son necesarias para la ejecución de los planes actuales.

Las capacidades dinámicas son actividades de nivel superior que pueden permitir a una empresa dirigir sus actividades ordinarias hacia usos de alta demanda, desarrollar

nuevas capacidades y coordinar (u "orquestar") recursos internos y externos de manera efectiva para abordar, así como dar forma a entornos empresariales cambiantes. Teece (2016) continúa especificando en su obra que, las capacidades ordinarias permiten el desempeño de las actividades necesarias para cumplir con los objetivos actuales. Este tipo de capacidad únicamente requiere una gestión orientada a la eficiencia lo cual ha dominado la práctica gerencial (y la teoría económica) durante más de un siglo. Por su parte, las capacidades dinámicas involucran otro tipo de actividades de nivel superior que posibilitan a una empresa actualizar sus capacidades ordinarias y dirigir sus actividades ordinarias hacia esfuerzos de alto rendimiento. En este caso, la empresa debe de desarrollar y coordinar, u "orquestar", los recursos de la empresa para abordar e incluso dar forma a los cambios en el entorno empresarial. Estas capacidades dinámicas, si se implementan de forma concluyente, pueden dirigir a una empresa hacia la generación de rendimientos superiores mediante el desarrollo y la producción de productos y servicios diferenciados que aborden nuevos mercados o mercados existentes de nuevas maneras. Finalmente, Teece (2016) concluye que, las capacidades ordinarias posibilitan que una organización sea eficiente mientras que las capacidades dinámicas permiten que la organización aprenda y mejore, trate de ser innovadora, o, en una palabra, emprendedora.

De hecho, mientras que las capacidades ordinarias tratan de hacer las cosas bien, las capacidades dinámicas tratan de hacer las cosas correctas, en el momento correcto. Esto, por lo tanto, requiere una evaluación previa y continua del entorno empresarial y las oportunidades tecnológicas, una compleja "orquestación" gerencial y la consecución de una cultura organizacional orientada al cambio.

Las capacidades dinámicas sólidas ayudan a permitir que una empresa construya y renueve de manera eficiente los recursos, activos y capacidades ordinarias que se encuentran, tanto dentro de la organización, como más allá de sus límites, reconfigurándolos según sea necesario para innovar y responder (o, incluso generar) cambios en el mercado.

El marco de capacidades dinámicas supone una capacidad general para reconocer amenazas y oportunidades, identificar cambios externos que afecten la alineación de la

CAPÍTULO 2. VISIÓN DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS EN EL ÁREA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

organización con su entorno empresarial y evitar la aparición de rigidez o inercia organizativa. Como veremos más adelante, siguiendo a Teece (2007) estas capacidades dinámicas se pueden dividir de manera útil en tres grupos principales: (1) la identificación, desarrollo, desarrollo de código y evaluación de oportunidades tecnológicas en relación con las necesidades del cliente (detección); (2) la movilización de recursos para abordar las necesidades y oportunidades y para capturar el valor de hacerlo (aprovechar); y (3) renovación continua (reconfiguración).

Sin embargo, a pesar de que son varios los autores mencionados que corroboran la distinción necesaria entre estos dos tipos de capacidades existen una corriente de autores, liderados por Helfat y Winter (2011) que señalan la dificultad de separar realmente el concepto de capacidad dinámica y capacidad operativa (u ordinaria). Estos autores consideran que esta distinción resulta un problema crítico no resuelto en el campo de las capacidades dinámicas, ya que la línea que separa ambos términos es inevitablemente borrosa. Específicamente, Helfat y Winter (2011: 1245) mencionan que "aunque las capacidades dinámicas y operativas difieren en sus propósitos y resultados previstos ... es imposible trazar una línea brillante" entre los dos tipos de capacidades. En el mismo documento, tratan de aclarar la pregunta sobre qué tipo de capacidades deberían considerarse como capacidades dinámicas, y responden que serán aquellas que "promueven un cambio económicamente significativo, incluso si el ritmo del cambio parece lento o poco dramático" (Helfat y Winter, 2011: 1249). Proporcionaron varios ejemplos de capacidades dinámicas que admiten un cambio de recursos posiblemente no radical pero económicamente significativo.

A pesar de que Collis (1994) fue el primero en diferenciar entre diferentes jerarquías de capacidades, recientemente autores como Waleczek, Driesch, Flatten y Brettel (2019) han considerado nuevamente que las capacidades dinámicas tienen una naturaleza "arquitectónica" de orden superior a las capacidades organizativas. En su obra han recabado las diferentes contribuciones de la siguiente manera. Afirman que, en el nivel más básico, las capacidades se refieren a las rutinas básicas del día a día que permiten a las empresas ganarse la vida, llamadas capacidades ordinarias (Teece, 2014), capacidades sustantivas (Zahra et al., 2006), capacidades de orden cero (Winter, 2003),

o capacidades de primer orden (Danneels, 2011). En el siguiente nivel se hace referencia a aquellas rutinas que dirigen el cambio de la base de recursos de la organización, llamadas capacidades dinámicas (Eisenhardt y Martin, 2000; Zahra et al., 2006; Teece, 2014) o capacidades dinámicas de primer orden (Schilke, 2014b; Winter 2003). Por su parte, las capacidades dinámicas de segundo orden son aquellas que se encargarán de la reconfiguración de las capacidades dinámicas de primer orden (Schilke, 2014b; Zollo y Winter 2002). De hecho, Collis (1994) señaló que, siguiendo la lógica del cálculo diferencial, las capacidades de orden superior innovan o ejercen su influencia en la regeneración de las capacidades anteriores y que esto puede continuar hasta el infinito. Sin embargo, Winter (2003) cuestionó si las capacidades dinámicas de orden superior existen más allá de una lógica matemática "en un sentido interesante" (Winter, 2003), limitando así la investigación a un enfoque de las capacidades dinámicas de primer y segundo orden. Contrario a estas ideas, Teece (2014) únicamente planteó, como hemos mencionado anteriormente, la distinción entre capacidades ordinarias y dinámicas, resaltando la posibilidad de actuar sobre las capacidades dinámicas mediante un subconjunto específico de capacidades dinámicas y entendiendo como poco relevante el análisis de un enfoque más desmenuzado.

Tratando de concluir este apartado referente a las distintas clasificaciones sobre capacidades dinámicas, mencionaremos la distinción de estas atendiendo a una visión a nivel macro o micro de la organización. En el primer sentido, una visión macro a nivel organizacional podría considerarse la definición de las capacidades dinámicas como rutinas organizacionales de nivel superior (Zollo y Winter, 2002; Teece, 2007; Schilke, 2014) o reglas y algoritmos de toma de decisiones (Eisenhardt y Martin, 2000). Sin embargo, este punto de vista puede limitar la medida en que las capacidades dinámicas dirigen la generación de cambios en la organización dado que las rutinas dependen de la ruta del camino y se basan en el aprendizaje organizativo (Levitt y March, 1988).

De este modo, podría considerarse poco probable que dirija a la organización hacia la exploración de otros dominios distantes (Winter, 2008). En el sentido contrario, un enfoque micro o a nivel individual de la organización resulta la interpretación de las capacidades dinámicas como actividades de toma de decisiones basadas en las

habilidades de los gerentes o ejecutivos de la organización (Adner y Helfat, 2003; Teece, 2007; Helfat y Peteraf, 2015). Si bien las acciones de los responsables de las organizaciones resultan esenciales a la hora de analizar las situaciones críticas a las que se enfrentan las empresas y a partir de las cuales toman determinadas decisiones, un énfasis en el análisis a nivel micro puede perder de vista aquellos patrones de acción colectiva que resulten, a su vez, igual de relevantes (Felin, Foss y Ployhart, 2015). Por lo tanto, la centralización de los altos directivos como fuente de capacidades dinámicas supone el desconocimiento de cómo las empresas crean procesos sistemáticos y confiables para la movilización de los recursos (Zollo y Winter, 2002).

2.2. Divergencia de perspectivas teóricas TPS y EM

A modo de profundizar en el origen del enfoque de las capacidades dinámicas debemos mencionar que, si bien es cierto que el trabajo de Teece et al. (1997) ha sido considerado como uno de los estudios más influyentes y pioneros del marco de las capacidades dinámicas –documento que tiene sus raíces en investigaciones anteriores tales como los de Teece y Pisano (1994), no podemos olvidar otro de los trabajos fundamentales e iniciales del marco de las capacidades dinámicas, Eisenhardt y Martin (2000). De hecho, el trabajo de Eisenhardt y Martin (2000) ha llegado a ser considerado como una segunda contribución fundamental, en cierta parte debido a que reconceptualizó el constructo de capacidades dinámicas desafiando el propósito y los mecanismos planteados en Teece et al. (1997), a la vez que delimitaba sus condiciones del entorno.

Por tanto, existe un consenso en la literatura de gestión a partir del cual se afirma que el campo de las capacidades dinámicas se ha desarrollado bajo la fuerte influencia de dos documentos fundamentales, aunque aparentemente opuestos (Ringov, 2017; Kump et al., 2018), Teece et al. (1997) y Eisenhardt y Martin (2000). De hecho, a partir de los trabajos recientes de Di Stefano, Peteraf y Verona (2014) o Peteraf et al. (2013) se ha documentado este enfrentamiento, apareciendo poco después autores como Ringov (2017) que consideran que estas conclusiones contradictorias pueden deberse al hecho de que las relaciones analizadas sean contingentes (Burns y Stalker, 1961; Thompson, 1967).

Sin embargo, a pesar de que es cierto que estos documentos pueden resultar complementarios en muchos aspectos, también plantean importantes contradicciones al respecto. De hecho, algunos autores han considerado que estos dos documentos seminales representan visiones diferentes o incluso, enfoques mutuamente excluyentes, dentro del campo de las capacidades dinámicas (Peteraf et al., 2013). No obstante, los autores Peteraf et al. (2013) destacaron la necesidad de debatir más a fondo las discrepancias y posibles entendimientos entre estas dos posturas, como un aspecto fundamental para el desarrollo del campo de estudio. De hecho, destacan que la confusión sobre estos aspectos puede obstaculizar el progreso futuro, idea que comparten la gran mayoría de autores que han demostrado su crítica sobre la falta de acuerdos, o la lenta tasa de progresos en estos aspectos integradores y clarificadores (véase, por ejemplo, Winter, 2003; Wang y Ahmed, 2007; Arend y Bromiley, 2009).

En relación con los avances más explícitos, podemos destacar que, en su obra Teece (2007) impugnó la definición de capacidades dinámicas planteada en Eisenhardt y Martin (2000) como “mejores prácticas”. Así mismo, autores como Helfat et al. (2009) plantearon algunos criterios de rendimiento de las capacidades dinámicas. Sin embargo, sin una resolución del debate fundamental de estos dos enfoques aparentemente enfrentados, el campo no podría alcanzar todo su potencial, y es aquí donde destacaremos la aportación previamente referida de Peteraf et al. (2013) quienes consideran que las discrepancias encontradas no tienen por qué suponer un problema insuperable. De hecho, confirman la existencia de distintas formas de integrar los dos marcos contrastantes sin violar los supuestos subyacentes de ninguno de los dos documentos, principal aportación que recogen en su trabajo.

A modo de síntesis, estos autores comienzan exponiendo que “los dos enfoques tienen diferentes fundamentos teóricos, hacen diferentes suposiciones sobre la naturaleza de las capacidades dinámicas, emplean diferentes tipos de razonamientos y llegan a conclusiones diferentes” (Peteraf et al., 2013: 1389).

Antes de profundizar en los aspectos en los cuales los dos documentos pioneros discrepan, se deben mencionar aquellas aportaciones en las que parecen estar de acuerdo. En primer lugar, ambos documentos destacan el papel de las rutinas

CAPÍTULO 2. VISIÓN DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS EN EL ÁREA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

organizativas en el análisis de las capacidades dinámicas. En segundo lugar, en las dos contribuciones podemos encontrar referencias tanto a procesos gerenciales como organizativos, destacando el papel de los directores y de toda la empresa. Asimismo, ambas perspectivas tienen un mismo punto de partida, y es que ambos documentos entienden el marco de las capacidades dinámicas como una extensión de la RBV tal y como se ha visto en la sección anterior.

Contrariamente se podrían resumir en tres los puntos clave en los que estos dos documentos difieren de forma drástica. Como hemos adelantado, estas discrepancias principales fueron señaladas por Peteraf et al. (2013), los cuales destacaron que, la principal o más evidente fuente de disputa serían las condiciones bajo las cuales resulta aplicable la construcción de capacidades dinámicas. Mientras que la aportación de Teece et al. (1997) señala como relevantes aquellos entornos de “rápidos cambios” bajo los cuales las capacidades dinámicas suponen una gran oportunidad para desarrollar una ventaja competitiva sostenible, la visión de Eisenhardt y Martin (2000) resulta drásticamente contraria a este respecto. Ellos “encuentran una condición límite en los mercados de alta velocidad” (Eisenhardt y Martin, 2000: 1118) dado que las capacidades dinámicas se vuelven difíciles de mantener en estos mercados. De hecho, añaden que la lógica de las capacidades dinámicas puede ser cierta “cuando los mercados son moderadamente dinámicos” ya que en los mercados de alta velocidad, donde la velocidad y la adaptabilidad son clave, “las capacidades dinámicas adquieren un carácter diferente” (Eisenhardt y Martin, 2000: 1106), donde toman la forma de “procesos o reglas simples, experimentales e inestables” con “resultados impredecibles” y amenazadas por “colapso potencial” y son difíciles de mantener (Eisenhardt y Martin, 2000: 1113).

Tal y como señalan Peteraf et al. (2013: 1394) esta discrepancia atenta contra el corazón del marco de capacidades dinámicas originario en Teece et al. (1997) y pone en duda su característica más atractiva, la que permite su distinción de otras teorías que analizan la ventaja competitiva, al restringir su aplicación a entornos moderadamente dinámicos limitando su potencial en los estudios de gestión.

No obstante, las divergencias entre estos dos pilares de nuestro marco de estudio no residen únicamente en los límites del entorno o contexto en el que operan las empresas, podemos encontrar incompatibilidades también en la forma de entender el camino hacia la ventaja competitiva sostenible, e incluso en la forma de concebir lo que constituye una capacidad dinámica. En concreto, según Peteraf et al (2013) los dos enfoques plantean desigualdades respecto al hecho de que las capacidades dinámicas puedan ser fuente de ventaja competitiva por sí mismas, e incluso, sostenible si estas no pueden ser imitadas fácilmente por los competidores (Teece et al., 1997). Desde una perspectiva ligeramente diferente, Eisenhardt y Martin (2000: 1106) propusieron que "las capacidades dinámicas son condiciones necesarias, pero no suficientes, para la ventaja competitiva". Entienden las capacidades dinámicas como "mejores prácticas" que pueden ser imitadas por otras organizaciones, y su impacto en la ventaja competitiva y el rendimiento depende de si las nuevas configuraciones de recursos son las "adecuadas" (Ambrosini y Bowman, 2009). De hecho, son explícitos en su desacuerdo y afirman que las "capacidades dinámicas pueden ser una fuente de ventaja competitiva, pero no sostenible" Eisenhardt y Martin (2000: 1110). Así pues, la definición que plantean como mejores prácticas parece a priori incompatible.

Sin embargo, en su afán de lograr la unificación de las dos aportaciones seminales, Peteraf et al. (2013) plantean la forma de compatibilizar las aportaciones de la siguiente manera. En primer lugar, diferencian la situación de aquellas empresas que compiten en entornos modernamente dinámicos frente a aquellas que lo hacen en mercados de alta velocidad. Respecto a las primeras, simplifican la solución al planteamiento de análisis más exhaustivos donde se estudie en precisión la naturaleza de los detalles idiosincráticos que distinguirán la eficacia de las mejores prácticas, planteando la posibilidad de que estas resulten capacidades dinámicas que redunden en ventajas competitivas sostenibles (puesto que pueden resultar no triviales, no nacen completamente desarrolladas si no que provienen del esfuerzo de empresas innovadoras y así podrán proporcionar una ventaja competitiva hasta que sean ampliamente adoptadas por los competidores, Dierickx y Cool, 1989). Como Eisenhardt y Martin (2000: 1105) reconocen, incluso como mejores prácticas, las capacidades dinámicas siguen siendo "idiosincrásicas en sus detalles".

Respecto a la segunda situación planteada en entornos de alta velocidad, el desafío de conciliar las dos perspectivas resulta más complejo. Sin embargo, a partir del planteamiento de una jerarquía de tipos de capacidades dinámicas, y la posibilidad de que existan conjuntos dinámicos de recursos y capacidades, el estudio de Peteraf et al. (2013) facilitan la coexistencia lógica de las aportaciones en un modelo más completo. De hecho, entre las implicaciones principales para los futuros estudios empíricos podemos destacar que los académicos deberán “evaluar el nivel de dinamismo del entorno considerar los aspectos idiosincráticos de las mejores prácticas, sopesar el nivel de especificidad de las reglas simples y buscar capacidades dinámicas de orden superior, así como paquetes dinámicos de recursos y capacidades (Peteraf et al., 2013: 1407). Merece la pena destacar que, posteriormente, autores como Waleczek et al. (2019) también han acudido al término de paquetes dinámicos para hacer referencia a un conjunto de capacidades ordinarias y dinámicas.

Finalmente, entre las diferencias más visibles en estos dos enfoques de la investigación encontramos la posibilidad de considerar a las capacidades dinámicas como capacidades o rutinas (Di Stefano et al., 2014). Sin embargo, Peteraf et al. (2013) consideran que las dos visiones se pueden combinar de modo que las capacidades que están latentes se manifiestan en rutinas (observables) y sus resultados. Es decir, es a partir de la puesta en práctica de estas rutinas que las capacidades dinámicas posibilitan la renovación estratégica de forma continuada, de modo que ambas perspectivas coinciden en la importancia de las rutinas organizativas (Peteraf et al., 2013).

Desde un punto de vista teórico, Danneels (2011) encontró evidencia de que la división entre las dos escuelas se basa en dos fundamentos teóricos separados. Mientras que la obra de Eisenhardt y Martin (2000) está más estrechamente alienada con la teoría del comportamiento, Teece et al. (1997) sigue la lógica más cercana a la economía evolutiva.

Se han realizado varios intentos para conciliar el marco de las capacidades dinámicas. Las sugerencias han implicado una definición unificada, claridad sobre la naturaleza de las capacidades dinámicas, antecedentes comunes y resultados compartidos (p.e., Zahra et al., 2006; Easterby-Smith et al., 2009; Helfat et al., 2009;

Barreto, 2010). Lo más destacado, Peteraf et al. (2013) intentaron unir los dos puntos de vista con un enfoque de contingencia, y Danneels (2011) se basó en esta idea para tratar de crear un modelo holístico. Sin embargo, ninguna escuela de pensamiento ha sido ampliamente aceptada.

Posteriormente, Wilden et al. (2016) observan en su trabajo cómo estos dos flujos de análisis, aparentemente tan distantes, han ido acercando discrepancias. Otros autores como Pezeshkan et al. (2016) también observar cómo el reciente progreso teórico y conceptual de las capacidades dinámicas (véase Helfat et al., 2009; Peteraf et al., 2013; Di Stefano et al., 2014) ha tratado de facilitar la reconciliación entre estas dos perspectivas aparentemente dispares. Por lo que afirman que, desde la perspectiva del consenso teórico, la literatura sobre capacidades dinámicas ha recorrido un largo camino. No cabe duda de que uno de los aspectos que han influido en este acercamiento resulta el trabajo de Peteraf et al. (2013). De forma similar, Schilke et al. (2018) también plantearon recientemente, la disminución de la distancia conceptual en el campo de las capacidades dinámicas, tras analizar el contenido de alrededor de 300 artículos. Asimismo, estos autores demostraron que las tres definiciones más influyentes hasta el momento (Teece et al., 1997; Eisenhardt y Martin, 2000; Helfat et al., 2009) pueden considerarse complementarias, ya que comparten importantes perspectivas teóricas que se han ido construyendo unas sobre las otras.

2.3. Críticas principales

En nuestro afán por incrementar el conocimiento relevante a la visión de las capacidades dinámicas, consideramos esencial detenernos previamente en las principales críticas o inconsistencias encontradas a lo largo de su desarrollo como corriente de investigación. A partir de esta sección, y una vez reconocidas las debilidades del campo de estudio, nos detendremos en los aspectos que puedan ser cubiertos y plantearemos diferentes soluciones o aspectos a abordar en aras de esclarecer esta corriente prominente de gestión estratégica, objetivo esencial de nuestro trabajo de investigación.

CAPÍTULO 2. VISIÓN DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS EN EL ÁREA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Cabe destacar que uno de los aspectos más polémicos en el campo de las capacidades dinámicas ha sido el carácter incipiente de las distintas contribuciones, entre las cuales se pueden apreciar importantes desacuerdos y falta de consenso en relación con la definición del término, sus antecedentes y principales consecuencias, o incluso al papel que juega el dinamismo del entorno. Efectivamente, en opinión de algunos autores como Di Stefano et al. (2010) o Helfat y Peteraf (2009) esta visión se encontraría aún “en pañales”. Sin embargo, el desarrollo que se ha llevado a cabo durante las últimas décadas, y la cuantiosa investigación que ha tenido lugar en el campo de estudio ha permitido ofrecer sucesivas contribuciones tratando de poner de manifiesto, así como tratando de suplir estas limitaciones.

A continuación, resumiremos las aportaciones de los académicos más reseñables con la intención de ofrecer una perspectiva completa sobre este campo de estudio, a la vez que trataremos de corroborar si estas debilidades han sido realmente solventadas o no en la actualidad. Hemos de mencionar otros trabajos previos como Ambrosini y Bowman (2009) o Pavlou y El Sawy (2011) que, de igual modo, consideraron relevante realizar una breve revisión de las principales críticas sobre el tema de estudio. De hecho, uno de los objetivos de Pavlou y el Sawy (2011) fue abrir la caja negra de las capacidades dinámicas para proponer un modelo medible, conceptualizando, operativizando y midiendo dichas capacidades dinámicas. Asimismo, trabajos actuales como Schilke et al. (2018) han analizado las inconsistencias tradicionalmente atribuidas a las capacidades dinámicas yuxtaponiéndolas con el progreso reciente que se ha llevado a cabo.

Probablemente uno de los documentos que más enfatiza las distintas inconsistencias o limitaciones encontradas en el área de las capacidades dinámicas sea el de Arend y Bromiley (2009). Este trabajo, posiblemente considerado como una de las críticas más duras a la visión de las capacidades dinámicas, señala cuatro problemas principales que limitan la contribución potencial de este campo de investigación. En primer lugar, destacan la ausencia de acuerdo entre los académicos en relación con las definiciones de forma clara, específica y consistente. Asimismo, señalan la inexistencia de una base teórica coherente e integral que permita su desarrollo futuro. Por otro lado, mencionan

el débil apoyo empírico encontrado hasta el momento, donde no sólo los resultados han sido diversos, sino que los análisis han sido vagos y pobres. Finalmente, mencionan la existencia de implicaciones prácticas para los gerentes poco claras. Sin embargo, a pesar de que Arend y Bromiley (2009) critican la visión de las capacidades dinámicas por su falta de claridad, dinámica demasiado simplificada, problemas de medición no resueltos y soporte empírico débil, algunos autores han argumentado que estas deficiencias son los signos reveladores del desarrollo temprano de un área de investigación. Por consiguiente, las teorías que dan sentido a la complejidad no vienen debidamente establecidas y, normalmente se desarrollarán lentamente (Helfat y Peteraf, 2009). También hemos de mencionar que muchas de las contradicciones y críticas expuestas por Arend y Bromiley (2009) fueron rápidamente contestadas y contrarrestadas por autores influyentes del campo como Helfat y Peteraf (2009).

A continuación, proseguimos con la síntesis de algunos de los aspectos más criticados a lo largo de la literatura sobre capacidades dinámicas.

- En primer lugar, tal y como se ha mencionado anteriormente, la creciente investigación que ha tenido lugar en el área ha proporcionado distintas y sucesivas definiciones que crean cierta *confusión sobre el significado* y la utilidad del constructo en sí mismo (Barreto, 2010; Di Stefano et al., 2010; Helfat y Winter, 2011). Quizá, esto ha podido ser debido a la existencia de una definición demasiado inclusiva o elástica (Williamson, 1999). Desde los inicios, los primeros investigadores que abordaron este enfoque de estudio mostraron una falta de consenso, posiblemente debido a las distintas formas de entender un constructo tan abstracto y versátil. De hecho, la mayor fuente de discusión en esta área suele redundar en la falta de acuerdo sobre la concepción de las capacidades dinámicas (Cepeda y Vera, 2007; Prieto, Revilla y Rodríguez-Prado, 2009; Nieves y Haller, 2014; Davies, Dodgson y Gann, 2016), siendo muchos los autores que han criticado la falta de una definición precisa que facilite su comprensión (Williamson, 1999; Zahra et al., 2006; Arend y Bromiley, 2009; Pavlou y el Sawy, 2011; Giudici y Reinmoeller, 2012). En efecto, esto ha supuesto un desafío en la literatura de modo que, autores como Pavlou y el Sawy (2011) han considerado que las capacidades

dinámicas se han descrito principalmente como conceptos abstractos o como una "caja negra" esquiva. Recientemente, algunos investigadores como Corrêa, Bueno, Kato y Silva (2019) han puesto de manifiesto la existencia de una cierta lucha o competición en el planteamiento de las definiciones por parte de los principales académicos, lo cual ha podido ser el detonante del progreso teórico cuestionable en este sentido (Pisano, 2017).

- Otra de las críticas más reseñadas en la literatura sobre capacidades dinámicas se ha dirigida hacia la *carencia de evidencia empírica sólida* que sustente los diferentes desarrollos teóricos que han ido teniendo lugar. En efecto, han sido muchos los investigadores que desde los inicios de la visión de las capacidades dinámicas han puesto de manifiesto la necesidad de validar las proposiciones teóricas con una mayor y robusta evidencia empírica (Arend y Bromiley, 2009, Barreto, 2010; Jantunen et al., 2018). Las opiniones al respecto fueron variadas, aunque la mayoría coincidían en el carácter escaso de la evidencia empírica (Williamson, 1999; Cepeda y Vera, 2007; Ambrosini y Bowman, 2009; Fang, y Zou, 2009; Pablo et al., 2009; Wang et al., 2015; Davies, Dodgson y Gann, 2016; Bitencourt et al., 2020). No obstante, no fueron estas las únicas críticas dirigidas con respecto a la evidencia empírica del momento. Otros autores como Arend y Bromiley (2009) añadieron específicamente que la visión de las capacidades dinámicas presentaba varios desafíos empíricos sustanciales. Por una parte, las muestras utilizadas generalmente eran pequeñas (un 32% de los estudios contaban con menos de 10 observaciones), lo cual ofrece menos fiabilidad y resultados poco o nada generalizables. Otra de las cuestiones principales en su opinión resultaba la forma en la que se medían o se operativizaban las capacidades dinámicas. La mayoría de los investigadores habrían utilizado proxies en su análisis (en concreto un 13% de los estudios utilizan proxies poco habituales). Del mismo modo, la mayoría de estos análisis resultaban cualitativos con estudios de caso únicos o múltiples (Prieto et al., 2009), lo cual dificultaba la generación de resultados homogéneos y generalizables. El problema es que esta inconsistencia parecía no solventarse con el paso de los años y la gran afluencia de investigaciones que se enmarcaron en este campo de estudio. De hecho, autores como Pezeshkan et al. (2016) consideraron que la medida en que la visión

de las capacidades dinámicas estaba respaldada por una sólida evidencia empírica seguía sin estar clara, ya que ésta continuaba siendo dispersa y discordante.

- Así pues, podemos señalar como otra de las críticas principales la ausencia de acuerdo sobre cómo medir estas capacidades dinámicas empíricamente (Williamson, 1999; Arend y Bromiley, 2009; Prieto et al., 2009; Wilden et al., 2016). Entendiendo éste como un constructo latente, resulta necesario establecer una operativización única y general que nos permita obtener resultados comparables y generalizables. Sin embargo, en su obra, Danneels (2016: 2175) especifica que “medir las capacidades dinámicas es un reto”. De hecho, esta falta de claridad sobre cómo medir las capacidades dinámicas nos lleva a otro desafío y es que estas capacidades eran identificadas principalmente de forma post hoc (Zahra et al., 2006). Esto puede llevarnos también a considerar la posible carencia de implicaciones operativas para las empresas o los responsables de éstas (Williamson, 1999).
- Por otro lado, Schilke (2014: 179) plantea que "la perspectiva de las capacidades dinámicas ha sido criticada por su discusión confusa en relación con el papel de las capacidades dinámicas". Esta aseveración nos recuerda otro de los puntos de crítica más señalados en la literatura sobre capacidades dinámicas como lo ha sido la consideración de su relación tautológica con el rendimiento (Williamson, 1999; Priem y Butler, 2001a; Winter, 2003; Zahra et al., 2006; Arend y Bromiley 2009; Vergne y Durand, 2011). En una sección posterior nos detendremos en el análisis en profundidad de la relación entre las capacidades y el rendimiento empresarial. Sin embargo, algunas de las menciones más recurrentes en este sentido ha sido el hecho de que no se conozca claramente los costes, beneficios y riesgos asociados a las capacidades dinámicas (Lavie, 2006). Por su parte, también se ha cuestionado en múltiples ocasiones las condiciones bajo las cuales las capacidades dinámicas pueden influir sobre el rendimiento de la empresa. Algunos autores como Wilden et al. (2013) destacaron que la investigación dentro del campo de las capacidades dinámicas ha ignorado en gran medida las suposiciones limitantes en este sentido, como las condiciones ambientales y la estructura organizativa. También Arend y Bromiley (2009) plantearon la necesidad de establecer unos límites definatorios puesto que la ausencia de claridad teórica podría oscurecer tales límites.

- Este último punto desemboca en la consideración compartida por muchos académicos sobre la necesidad de establecer un modelo integral y medible (Pavlou y el Sawy, 2011; Wang et al., 2015). De hecho, Arend y Bromiley (2009) añadieron que debido a sus fundamentos teóricos vagos e inconsistentes, el enfoque de las capacidades dinámicas se encontraría en desventaja en comparación con otros enfoques de organización estratégica y podría desaparecer su uso. De hecho, ante esta falta de claridad sobre los fundamentos teóricos, los investigadores podrían tratar de combinar modelos de forma errónea (véase Bromiley y Fleming, 2002; Bromiley, 2004). De forma similar, Giudici y Reinmoeller (2012: 444) a partir de su revisión sostienen que "las capacidades dinámicas se encuentran en la encrucijada entre establecerse como una sólida teoría de gestión estratégica y ser abandonada". En definitiva, parece haber existido cierta ambigüedad en torno a las capacidades dinámicas. Recientemente, Pisano (2019) ya ha manifestado la aún vigente dispersión de opiniones sobre algunas de las cuestiones centrales de este campo de estudio. Esto puede venir explicado por la consideración de que ha habido poco esfuerzo para consolidar los hallazgos en una imagen unificadora (Verona y Ravasi, 2003; Sher y Lee, 2004; Cepeda y Vera, 2007; Easterby-Smith y Prieto, 2008). Por tanto, se resalta la necesidad de unificar la teoría a partir de la generación de un modelo coherente e integrador (Arend y Bromiley, 2009).

En general, parece haberse instaurado una actitud pesimista con relación al desarrollo del campo de las capacidades dinámicas por parte de autores como Peteraf et al. (2013) o Pisano (2017). Ambos señalan que, a pesar del gran crecimiento de los trabajos publicados sobre capacidades dinámicas en el área de gestión, el resultado podría considerarse decepcionante. En opinión de Peteraf et al. (2013) el gran esfuerzo intelectual tan concentrado alrededor de un campo de estudio debiera haberse traducido en una comprensión común del tema y el desarrollo de un marco integrador. En cambio, estos autores consideran que el constructo permanece abierto a una variedad de conceptualizaciones e interpretaciones que atentan contra los principios más básicos de la visión.

Sin embargo, otros académicos consideran que las inconsistencias señaladas sobre la visión de las capacidades dinámicas deberán considerarse naturales en el curso de desarrollo y de profundización de conocimiento de un fenómeno como este (Takahashi, Bulgacov, Bitencourt y Kaynak, 2017). Por lo tanto, será necesario comprender las críticas de modo que nos permitan mejorar y crear conexiones más estrechas con el mundo de las prácticas organizativas. En cambio, podemos argumentar que, si bien es cierto que parecen existir interminables debates alrededor de la concepción de capacidades dinámicas (véase, Pisano, 2017: 747), así como justificadas críticas, los académicos debieran entender el porqué de esta situación (Winter, 2018). Sin ir más lejos, todo esto podría resultar consecuencia de la ambigüedad léxica en sí misma (Kay, 2008), donde un mismo término (en ese caso capacidades dinámicas) se puede usar para hacer referencia a aspectos diferentes.

Del mismo modo, si observamos con detenimiento podemos observar que la gran parte de las críticas que se han comentado sobre la visión de las capacidades cubren solo los primeros años de investigación (Zahra et al., 2006; Wang y Ahmed, 2007; O'Reilly y Tushman, 2008; Ambrosini y Bowman, 2009; Arend y Bromiley, 2009; Easterby-Smith et al., 2009; Helfat et al., 2009; Helfat y Peteraf, 2009; Barreto, 2010; Di Stefano et al., 2010). Por esta razón, podríamos apuntar el hecho de que estas revisiones no incorporan las contribuciones posteriores en las que se abordaron con éxito muchas de las críticas, por ejemplo, a la débil especificación del concepto y la falta de conocimiento empírico (véase, Schilke et al., 2018). Además, tal y como señalan Helfat y Peteraf (2009) las nuevas teorías y en evolución se desarrollan lentamente, durante largos períodos de tiempo. Tal y como observa Williamson (1999: 1094) "las grandes ideas a menudo tardan mucho tiempo en definirse". Por lo tanto, no erramos al decir que las primeras versiones de nuevas ideas teóricas pueden tender a ser toscas o confusas (Kuhn, 1970).

CAPÍTULO 3. INFLUENCIA DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS SOBRE EL RENDIMIENTO EMPRESARIAL

Uno de los principios clave en la visión de las capacidades dinámicas es que éstas se asocian positivamente con el rendimiento de la empresa y su consiguiente obtención de ventajas competitivas sostenibles. A pesar de que esta asunción se desprende de las investigaciones teóricas iniciales (véase, por ejemplo, Teece et al., 1997; Makadok, 2001) donde se consideraban estas capacidades dinámicas como fuente de ventaja competitiva a largo plazo, durante el desarrollo de la teoría podemos encontrar diferentes posiciones enfrentadas a este respecto. Dado que los fundamentos, tanto teóricos como empíricos, que se han publicado con relación a la influencia que ejercen las capacidades dinámicas sobre el rendimiento de la empresa han sido muy dispares y significativos, consideramos esencial dedicar una sección específica al análisis de este fenómeno.

En el siguiente apartado mostraremos un recorrido sobre las principales contribuciones y escuelas de pensamiento asociadas a la relación capacidades dinámicas-rendimiento empresarial, partiendo de la premisa que analiza la influencia de las capacidades gerenciales sobre el rendimiento y continuando con las principales aportaciones – teóricas, empíricas, o en forma de meta-análisis– en relación a la influencia que ejercen las capacidades dinámicas sobre el rendimiento, ya sea de forma directa, indirecta o de forma no significativa. También se resaltarán en última instancia la posibilidad de considerar las condiciones del entorno tanto interno como externo a la organización como un efecto clave y moderador en esta relación.

En primer lugar, se debe mencionar que, tanto la RBV, como la visión de las capacidades dinámicas han puesto un énfasis sustancial en la relación de las capacidades (ya sean ordinarias o dinámicas) con el rendimiento de la organización.

CAPÍTULO 3. INFLUENCIA DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS SOBRE EL RENDIMIENTO EMPRESARIAL

Expresado de otra manera, ambas teorías han resaltado la influencia que ejercen estas capacidades sobre el rendimiento y la ventaja competitiva de la empresa. Ciertamente parece necesario detenernos previamente en esta premisa inicial y muy debatida en la literatura de dirección de empresas que es la contribución de las capacidades gerenciales u organizativas sobre el rendimiento de la empresa.

Incluso de forma posterior a la corriente de investigación sobre capacidades dinámicas, algunos autores mencionaron el creciente interés y consenso entre los académicos sobre la contribución positiva de los recursos estratégicos y capacidades ordinarias a la ventaja competitiva y al desempeño de las organizaciones (Crook, Ketchen, Combs y Todd, 2008). Por su parte, Drnevich y Kriauciunas (2011: 257) en su revisión de la literatura afirmaron que las capacidades ordinarias ejercían una influencia positiva sobre el rendimiento al aumentar los ingresos (p.e., Brush y Artz, 1999; Peng y York, 2001), así como al reducir los costes asociados a la prestación del servicio (Brush y Artz, 1999). Por lo tanto, podemos considerar que, en relación con el concepto de capacidad organizativa, existen abundantes investigaciones en la literatura específica que soportan los efectos positivos que estas capacidades generan sobre el desempeño de las organizaciones de diferentes maneras (p.e., Miller y Shamsie, 1996; Makadok, 1999; Yeoh y Roth, 1999; Crook et al., 2008).

Por su parte, el concepto de capacidades dinámicas ha sido ampliamente examinado en la literatura de gestión estratégica para determinar si conduce a una diferencia en el rendimiento entre las empresas (Zott, 2003). Tal y como se ha destacado en capítulos anteriores, desde sus inicios, los primeros trabajos publicados en torno a las capacidades dinámicas resultaron, en su mayoría, teóricos y conceptuales. Si nos detenemos a observar las suposiciones de estos estudios iniciales, podemos observar un gran enfrentamiento en relación con la influencia de las capacidades dinámicas sobre el rendimiento y la ventaja competitiva de la organización (Cepeda y Vera, 2007; Helfat y Peteraf, 2007). En primer lugar, una gran parte de los académicos del momento defendieron que las capacidades dinámicas resultaban fuente de ventaja competitiva para aquellas empresas que se encontraban en entornos muy competitivos o dinámicos (Teece et al., 1997).

Siguiendo a Barreto (2010), las propuestas iniciales en este campo asumieron claramente una relación directa entre las capacidades dinámicas y el desempeño empresarial (Teece et al., 1997). Estos autores declararon que este marco de estudio pretende explicar el éxito y el fracaso a nivel de empresa, la ventaja competitiva y la creación de riqueza. De hecho, argumenta que las capacidades dinámicas benefician a la empresa ya que plantean la resolución de problemas de manera sistemática, lo que permite a la organización “tomar decisiones oportunas y orientadas al mercado” (Barreto, 2010: 271). Por su parte, Teece (2007) se reafirma en esta idea al hablar de los fundamentos de las capacidades dinámicas y mencionar que “son la base de la ventaja competitiva a nivel empresarial en los regímenes de cambio tecnológico rápido” (Teece, 2007: 1341). Además, previamente señala que estas capacidades son “necesarias para mantener un rendimiento empresarial superior” (2007: 1341).

En la misma línea, Makadok (2001) también conceptualizó el enfoque de las capacidades dinámicas como un mecanismo causal (junto con la RBV) en el cual las empresas crean rentas económicas. Igualmente, Zollo y Winter (2002: 341) asumen un vínculo directo entre las capacidades dinámicas y el rendimiento superior y la supervivencia de la empresa al exponer que, ante condiciones del entorno cambiantes, “tanto la superioridad como la viabilidad resultarán transitorias para una organización que no tiene capacidades dinámicas”. Del mismo modo, Teece (2007: 1320) reiteró que “la ambición del marco de capacidades dinámicas es nada menos que explicar las fuentes de la ventaja competitiva a nivel empresarial a lo largo del tiempo” y que “las capacidades dinámicas se encuentran en el núcleo del éxito (y el fracaso) de la empresa”.

Sin embargo, en un segundo plano, una corriente significativa de autores pioneros puso en cuestión esta influencia positiva y directa que ejercen las capacidades dinámicas, cuestionándose si la perspectiva había podido caer en un error tautológico. Tal y como menciona Winter (2003), muchos investigadores del campo de dirección estratégica se han mostrado escépticos sobre el valor real de las capacidades dinámicas. Si bien es cierto que algunos estudiosos han encontrado en estas capacidades la clave para la ventaja competitiva de las empresas (Teece et al., 1997), otros parecen cuestionarse incluso la existencia o el fundamento principal de las capacidades dinámicas.

Asimismo, en los inicios de esta corriente, Winter (2003) corroboró la existencia de un debate en la literatura sobre la relación directa de las capacidades dinámicas con el rendimiento o la ventaja competitiva de las organizaciones, por lo que en su trabajo tratará de reducir el misterio que rodea tanto a la terminología, como a este fenómeno en sí mismo.

De este modo, son varios los investigadores que han mostrado menos confianza en el vínculo obligatorio y directo entre las capacidades dinámicas y el rendimiento de la empresa. Eisenhardt y Martin (2000: 1106) plantearon que "las capacidades dinámicas son condiciones necesarias, pero no suficientes, para la ventaja competitiva". En su opinión, la ventaja competitiva a largo plazo no se basa únicamente en el desarrollo de ciertas capacidades dinámicas en sí mismas, sino en las configuraciones de recursos creadas por las capacidades dinámicas y en "usar las capacidades dinámicas antes, de forma más astuta y fortuita que la competencia" (Eisenhardt y Martin 2000: 1117). De manera similar, Zott (2003) sostuvo que las capacidades dinámicas no están directamente vinculadas al desempeño de la empresa; en cambio, las capacidades dinámicas pueden influir en el rendimiento al modificar el conjunto de recursos o rutinas de una empresa.

En un esfuerzo por evitar una posible tautología asociada con las capacidades dinámicas, varios autores proponen la necesidad de diferenciar las capacidades dinámicas de las capacidades operativas (Zollo y Winter, 2002; Zahra et al., 2006). De hecho, Zahra et al. (2006) proponen que la relación entre las capacidades dinámicas y el rendimiento sea indirecta a través de la mejora que éstas generan sobre las capacidades organizativas. A su vez, señalaron que las capacidades dinámicas pueden dañar en lugar de mejorar el rendimiento de una empresa si las capacidades dinámicas se usan cuando no hay necesidad de ellas o, cuando se hacen suposiciones incorrectas de causa y efecto.

Asimismo, Winter (2003) postuló que otros tipos de costes hacen que las capacidades dinámicas no sean necesariamente ventajosas incluso en términos de elección interna para usarlas o desarrollarlas. Según su argumento, las capacidades dinámicas no solo implican compromisos a largo plazo con recursos especializados (y sin ningún beneficio mientras no se ejerzan), sino que también están asociados con un importante coste de

oportunidad, a saber, la existencia de una forma alternativa de generar cambios a través de la resolución de problemas ad hoc.

Como se puede observar, entre los investigadores pioneros en el ámbito de las capacidades ya se cuestionaron la influencia directa de las capacidades sobre el rendimiento o la ventaja competitiva de las organizaciones. De hecho, hasta hace relativamente pocos años, en trabajos relevantes dentro del área de capacidades dinámicas se continuaba poniendo en cuestión la contribución de estas capacidades sobre el rendimiento o la ventaja competitiva de las organizaciones. Esto se puede observar en trabajos como, Pezeshkan et al. (2016:2950), donde se replica que a pesar de la existencia de numerosos estudios empíricos sobre capacidades dinámica y la convergencia en la literatura sobre los principios teóricos centrales, “la contribución de las capacidades dinámicas a la ventaja competitiva y el rendimiento de la empresa sigue sin estar clara”.

3.1. Relación directa entre las capacidades dinámicas y el rendimiento

A partir del gran desarrollo teórico llevado a cabo durante los primeros años de investigación, posteriormente han sido muchos los artículos que bajo la visión de las capacidades dinámicas han buscado explorar empíricamente la relación entre estas capacidades y el desempeño de la empresa (véase, por ejemplo, Protojerou et al., 2012). Centrándonos en estos trabajos, podemos observar una gran disparidad de opiniones sobre los planteamientos empíricos que vinculan las capacidades dinámicas con el rendimiento empresarial, pudiendo destacar tres planteamientos muy defendidos como lo son el planteamiento de una relación positiva, negativa o mediada/moderada por otras variables externas o no a la organización. No obstante, parece haber existido una contribución elevada de estudios empíricos sobre las capacidades dinámicas lo cual también ha favorecido una mayor convergencia en la literatura en relación con ciertos aspectos teóricos principales (véase Pezeshkan et al., 2016).

En este apartado, sintetizaremos estas corrientes más relevantes tratando de ofrecer una imagen clara sobre las contribuciones esenciales en el estudio de la influencia de las capacidades dinámicas sobre el rendimiento de la organización. Sin embargo, la idea de

CAPÍTULO 3. INFLUENCIA DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS SOBRE EL RENDIMIENTO EMPRESARIAL

plantear un debate abierto sobre la relación, tanto de las capacidades organizativas como las dinámicas, no resulta nuevo en la literatura. Los efectos dispares de estos tipos de capacidades han sido enormemente estudiados, especialmente considerando los diferentes contextos del entorno, es decir, contrastando entre aquellos entornos más estables frente a los más dinámicos o turbulentos. Karna, Richter y Reisenkampff (2016) llevaron a cabo un metaanálisis con 115 estudios donde estudiaron primero los efectos de las capacidades ordinarias y dinámicas, y su relación con el rendimiento; y posteriormente evaluaron el papel moderador del dinamismo del entorno en esta relación capacidades-rendimiento.

En consecuencia, observamos como los esfuerzos por comprender la relación de estas capacidades superiores con el rendimiento de las organizaciones también se han dirigido hacia la realización de metaanálisis o numerosos intentos en forma de revisiones de la literatura y análisis bibliográficos para reunir los diferentes trabajos teóricos y empíricos que proliferan sobre la relación capacidades dinámicas-desempeño (p.e., Wang y Ahmed, 2007; Ambrosini y Bowman, 2009; Di Stefano et al., 2010; Vogel y Güttel, 2013; Helfat y Martin, 2015; Fainshmidt et al., 2016; Schilke et al., 2018). En su mayoría, estos autores coinciden al señalar como principio teórico central de la visión de las capacidades dinámicas su papel decisivo o influencia significativa sobre el rendimiento empresarial. De este modo, la visión de las capacidades dinámicas se ha convertido en un marco central orientado a identificar los impulsores de la supervivencia y el crecimiento de la empresa a largo plazo (Wilden et al., 2016). No obstante, tal y como se ha mencionado a lo largo de la sección anterior, muchos autores coinciden en la premisa de que, a pesar del considerable interés académico, hay muchas preguntas todavía en disputa sobre qué son las capacidades dinámicas y cómo se relacionan con el rendimiento de la empresa (Wilden et al., 2016).

Centrándonos en los estudios que han tratado de analizar empíricamente esta relación podríamos destacar que, entre los diferentes obstáculos a la precisión y consenso de estos análisis empíricos resalta la falta de acuerdo respecto a la definición de estas capacidades, así como respecto a su medición y operativización, o la supuesta relación tautológica con el rendimiento de la empresa (Protogerou et al., 2012), aspectos que subsanaremos con nuestra propuesta de modelo integral en el capítulo siguiente.

Efectos positivos

Como se ha mencionado anteriormente, uno de los puntos en el que coinciden gran parte de las investigaciones que han analizado la relación entre las capacidades dinámicas y rendimiento empresarial es en la influencia positiva y directa que ejercen estas capacidades sobre el rendimiento de la empresa. De hecho, autores como Pezeshkan et al. (2016) corroboran en su revisión sistemática de la literatura mediante el conteo de votos que, en torno a un 60% de la evidencia empírica publicada defiende una influencia positiva de las capacidades dinámicas respecto al rendimiento y la ventaja competitiva de las organizaciones. Este nivel de apoyo resulta incluso superior al que recibieron los trabajos relacionados con la RBV en estudios similares. Otros estudios, como Lin y Wu (2014), también han afirmado que la mayoría de los académicos soportan la premisa de que las capacidades dinámicas conducen a un incremento en la ventaja competitiva de las organizaciones.

Muchos autores consideran que las capacidades dinámicas resultan especialmente valiosas, y podrían generar un valor agregado reseñable para la empresa y difícil de imitar incluso por sus competidores más experimentados (Peteraf et al., 2013). Otros, como Teece y Pisano (2014) han afirmado que las capacidades dinámicas resultarán imprescindibles para alcanzar la ventaja competitiva en una organización. Además, atendiendo a las diferentes contribuciones publicadas podemos sintetizar que las capacidades dinámicas influyen positivamente en el rendimiento de la empresa de múltiples maneras. Por un lado, modifican y ajustan la base de recursos a los entornos cambiantes o turbulentos (Teece et al., 1997), influyen en los movimientos del mercado o del entorno competitivo (Eisenhardt y Martin, 2000); apoyan los mecanismos de generación de rentas para la selección de recursos y el desarrollo de capacidades (Makadok, 2001). Las capacidades dinámicas mejoran la efectividad, la velocidad y la eficiencia de las respuestas de la organización a las turbulencias del entorno (Chmielewski y Paladino, 2007; Hitt, Bierman, Shimizu y Kochhar, 2001), que en última instancia incrementa el rendimiento. Desde una perspectiva más contable, el desarrollo de ciertas capacidades dinámicas posibilita que "la empresa aproveche las oportunidades para aumentar los ingresos y ajuste sus operaciones para reducir costos" (Drnevich y Kriauciunas, 2011: 258).

Por su parte, otros investigadores como Griffith y Harvey (2006:597) corroboran la idea de que las capacidades dinámicas dirigen la creación de combinaciones de recursos estratégicos difíciles de imitar que pueden proporcionar una ventaja competitiva duradera a la empresa. Por su parte, Lee, Lee y Rho (2002:734) señalan que las capacidades dinámicas son concebidas como una fuente de ventaja sostenible en los entornos muy dinámicos o de rápido cambio. Del mismo modo, Morgan et al. (2009) constatan empíricamente que las capacidades dinámicas facilitan el desempeño comercial de la organización. Así mismo, Chien y Tsai (2012) evidenciaron el impacto directo de las capacidades dinámicas, influenciadas a su vez por los recursos de conocimiento y los mecanismos de aprendizaje, sobre el rendimiento empresarial.

Finalmente, otros autores como Menguc y Auh (2006), Wu (2007), Fang y Zou (2009), Li y Liu (2014), o Wang et al. (2015) han corroborado empíricamente esta relación directa y positiva entre las capacidades dinámicas y el rendimiento organizativo. De hecho, en su metaanálisis, Fainshmidt et al. (2016) analizaron dos modelos de ruta para testar la relación entre las capacidades dinámicas y el rendimiento, primero, de forma directa, la cual resultó positiva y significativa, y también de forma indirecta mediada por las capacidades de orden inferior, es decir la influencia de las capacidades dinámicas en la base de recursos de la empresa. Encontraron evidencia empírica que sostiene un efecto de las capacidades dinámicas mayor cuando actúan de forma directa sobre el rendimiento de la empresa.

Efectos negativos

De forma paralela a las contribuciones arriba expuestas, algunos académicos han argumentado que las capacidades dinámicas no tienen por qué crear necesariamente configuraciones de recursos correctas (Ambrosini y Bowman, 2009; Eisenhardt y Martin, 2000), de manera que pueden suponer un coste para la empresa y no desembocar en un mayor rendimiento neto (Lavie, 2006; Pablo et al., 2007). En consecuencia, Drnevich y Kriauciunas (2011) cuestionaron por qué ninguna investigación previa había analizado la existencia de una relación negativa y directa entre éstas y el desempeño de la organización. Estos, junto a Helfat et al. (2009) consideraron que el desarrollo y puesta en práctica de capacidades dinámicas

conlleva un gasto para la empresa, por lo que en sus investigaciones tratan de tener en cuenta tanto los efectos positivos como negativos que pueden provocar en la organización.

Otros autores del momento como Arend y Bromiley (2009) criticaron del mismo modo la ausencia de investigaciones que se habían preocupado por analizar o medir el coste en el que incurre la empresa en su ímpetu por desarrollar ciertas capacidades dinámicas. En su razonamiento exponen que, si una empresa invierte para crear capacidades dinámicas en el futuro, las capacidades resultantes podrían mejorar el rendimiento de la organización, pero aun así generar un resultado global negativo. Los investigadores no deberían evaluar el beneficio general de las capacidades dinámicas sin tener en cuenta el coste de crear dichas capacidades.

A lo largo de la literatura han sido varias las razones expuestas por las que el rendimiento de una organización podría disminuir ante el desarrollo e implementación de capacidades dinámicas. Sin ir más lejos, este tipo de capacidades suele requerir una gestión más robusta, así como un tratamiento más complejo. De esta forma, las dificultades que pueden surgir en su desarrollo, así como los costes asociados en los que incurra la empresa durante su implementación pueden no superar el impacto positivo que generen sobre el rendimiento. Este argumento también fue compartido por Winter (2003) quien hablaba del desarrollo de capacidades dinámicas como una inversión para la empresa donde los costes podrían no verse compensados por el rendimiento generado. De hecho, afirmaron que “debería de quedar claro que no es necesariamente ventajoso que una empresa invierta en capacidades dinámicas (de primer orden) ya que los rivales que resuelvan los problemas “ad hoc” estarán asumiendo una carga de costes inferior (Winter, 2003: 994). Ante este planteamiento se visibilizan las posibilidades de que los esfuerzos realizados por el desarrollo e implantación de capacidades superiores en la empresa puedan resultar innecesarios, y la necesidad de contemplar el coste de oportunidad en el que se incurre.

Como se ha constatado, a pesar de la influencia positiva que el desarrollo de ciertas capacidades dinámicas pueda generar sobre el rendimiento empresarial, la investigación también ha sugerido en diversas ocasiones que tiene asociados grandes costes (Winter,

2003; Lavie, 2006; Pablo et al., 2007; Helfat y Winter, 2011; Schilke, 2014). Autores influyentes en el campo como Helfat et al. (2009: 140) argumentaron explícitamente que “las capacidades dinámicas no necesariamente conducen a una ventaja competitiva en las organizaciones”, desmontando el vínculo entre dichas capacidades y el rendimiento empresarial. Del mismo modo, Barua, Konana y Whinston (2004) y Wang y Ang (2004) también afirmaron que el uso de estas capacidades puede aumentar y/o reducir los beneficios de una organización, de modo que el rendimiento que conlleven deberá analizarse junto a los posibles costes en los que se incurra durante su desarrollo.

De hecho, Wilden et al. (2013) encontraron una relación negativa entre este par de variables, Zahra et al. (2006) también advirtió que las capacidades dinámicas podían incluso dañar el rendimiento de la organización si se usan incorrectamente, mientras que Arend (2013) encontró una influencia neutral entre las construcciones comentadas. Por su parte, Drnevich y Kriauciunas (2011) revelan en su análisis empírico la influencia de las capacidades dinámicas en la reconfiguración de los procesos, productos, servicios y las relaciones de una empresa con sus clientes. No obstante, no se aprecia una contribución significativa de estos cambios en la rentabilidad empresarial, por lo que de forma contraria a lo que preveían, las capacidades dinámicas parecen afectar negativamente el desempeño relativo a nivel de empresa. Lo interesante de este trabajo podrían resultar las razones que exponen los autores ante este hallazgo, sin duda, significativo en este campo de estudio. Por una parte, Drnevich y Kriauciunas (2011) consideran que las ganancias derivadas de la implementación de ciertas capacidades dinámicas en las organizaciones pueden no compensar las dificultades conllevadas de la administración y gestión de estas capacidades, las cuales, además, presentan un uso poco frecuente en el periodo de estudio. Por otra parte, los autores plantean que otra de las razones que justifican el impacto negativo de las capacidades dinámicas sobre la rentabilidad empresarial puede deberse al intento por parte de las empresas de utilizar estas capacidades superiores tratando de compensar el bajo rendimiento anterior, o incluso la utilización del éxito pasado para financiar ciertas inversiones en innovación y tecnología.

Desde la perspectiva de las capacidades dinámicas como responsables del cambio de la base de recursos de la empresa, Zollo y Winter (2002) o Fainshmidt, Wenger,

Pezeshkan y Mallon (2019) afirmaron que estas acciones también conllevan una serie de costes asociados a la dedicación de recursos para modificar las actividades empresariales. Por ejemplo, las empresas generalmente incurren en costes de transacción y coordinación cuando alteran su base de recursos (Karim, 2006; Chakrabarti, Vidal y Mitchell, 2011), ya sea mediante la contratación de consultores externos u otros profesionales que faciliten el cambio en la organización. De forma sencilla, Ambrosini et al. (2009) explican que el impacto de las capacidades dinámicas sobre el rendimiento puede ser negativo ya que éstas impactan sobre la base de recursos, pero esto no garantiza el éxito de la organización.

De forma similar, aunque siguiendo otro orden de ideas, las capacidades dinámicas suelen requerir un uso frecuente, así como un control adecuado para que no pierdan su efectividad a lo largo de los años (Helfat et al., 2007), es decir, tales capacidades dinámicas deben de mantener una continua renovación e innovación. Atendiendo de nuevo a la dificultad para compatibilizar este tipo de capacidades en las organizaciones, Tallon (2008) considera un riesgo esencial la mala gestión de estas capacidades o el hecho de que no se integren completamente en la empresa, aspecto que podría impedir la obtención de sus beneficios. Siguiendo esta línea de exposición, la influencia positiva e incondicional de las capacidades dinámicas sobre el rendimiento y la ventaja competitiva podría ser seriamente cuestionada. El desarrollo e implementación, así como el mantenimiento de las capacidades dinámicas requieren de un esfuerzo significativo por parte de los gerentes (Helfat y Peteraf, 2015), por lo que este coste de recursos gerenciales puede resultar mayor o igual a los beneficios potenciales que generan (Winter, 2003; Zahra et al., 2006). En suma, una disminución del rendimiento esperado por parte de las capacidades dinámicas empresariales, así como la ineficiente gestión de éstas podría conllevar una mayor dificultad a la hora de identificar y dar respuesta a los cambios en el entorno, poniendo en cuestión el esperado incremento del rendimiento de la organización (Helfat et al., 2009).

Efecto neto

En cualquier caso, a pesar de la variedad de argumentos encontrados en relación con la influencia que ejercen las capacidades dinámicas sobre el rendimiento empresarial,

muchos de los autores implicados, como Drnevich y Kriauciunas (2011) consideraron que las empresas gestionan activamente y a conciencia sus capacidades dinámicas, de modo que reducen sus riesgos y la posibilidad de que afecten de forma negativa al rendimiento empresarial. En definitiva, consideran que los gerentes se plantearán de forma anticipada el abandono de estas capacidades si fuese necesario antes de que supongan un impacto negativo sobre el rendimiento. Por consiguiente, pese a las contradicciones teóricas expuestas podemos encontrar varias investigaciones que han tratado de aunar las perspectivas dispares (véase, por ejemplo, Di Stefano et al., 2014 o Peteraf et al., 2013).

Además, esta relación, sea entendida de la forma que sea, encuentra importantes argumentos que la validan. Por ejemplo, aunque se conceptualicen las capacidades dinámicas como mejores prácticas (siguiendo la perspectiva a priori contradictoria), estas resultan “mejores”, es decir tienden a ser valiosas y en cierta forma raras o inimitables (Winter, 2003). Además, tales capacidades resultan idiosincráticas en sus detalles. Por lo tanto, las empresas pueden crear una ventaja competitiva a partir de ellas dado que el momento de la adopción, los detalles idiosincrásicos y la experiencia acumulada asociada con las mejores prácticas pueden crear un valor considerable. En suma, se podría considerar que, los distintos argumentos planteados sobre la influencia de las capacidades dinámicas sobre el rendimiento indican que a pesar de que los resultados puedan no ser automáticos, estas capacidades dinámicas deberán relacionarse de forma positiva con la ventaja competitiva y el rendimiento de la organización.

Por tanto, basándonos en las numerosas y recientes investigaciones que han soportado la relación o el apoyo empírico de la influencia de las capacidades dinámicas sobre el rendimiento empresarial (véase, por ejemplo, Pezeshkan et al., 2016) planteamos la primera de nuestras hipótesis de investigación:

Hipótesis 1. Las capacidades dinámicas se relacionan de forma positiva con el rendimiento empresarial.

3.2. Relación indirecta

Una vez expuestos los diferentes argumentos con relación a la defensa de una influencia directamente positiva o negativa de las capacidades dinámicas sobre el rendimiento, parece relevante plantear una opción intermedia. De hecho, nos referimos al planteamiento que también ha suscitado gran interés en la literatura y el cual aboga por la existencia de una relación indirecta entre estas capacidades y el rendimiento o la ventaja competitiva de la empresa. Autores como Helfat et al. (2009) ya tomaron una posición neutral señalando que la existencia de un vínculo directo entre la ventaja competitiva y las capacidades dinámicas puede ser tautológico, al igual que ocurre con la visión basada en los recursos (Bromiley y Fleming, 2002). Sin embargo, también rechazan la visión más promovida por Eisenhardt y Martin (2000) en la que las capacidades dinámicas no son más que mejores prácticas en la empresa, con efectos sobre el rendimiento. Se posicionan, por tanto, sobre la idea de que estas capacidades pueden contribuir a la ventaja competitiva dependiendo de una serie de factores previamente identificados, tal y como fue el caso propuesto por Peteraf y Barney (2003) para la visión basada en los recursos. Del mismo modo, Barreto (2010), a partir de su revisión de la literatura contempla la necesidad de inferir efectos indirectos puesto que de este modo no se equiparará la simple presencia de capacidades dinámicas con un desempeño superior de la empresa.

Por su parte, autores como Zott (2003: 98) afirmaron que las capacidades dinámicas están vinculadas indirectamente con el desempeño de la empresa al tratar de alterar el conjunto de recursos, rutinas operativas y competencias de la organización, afectando de forma indirecta al desempeño económico. Esta idea ha sido recientemente corroborada por autores como Matysiak et al. (2018). De manera similar, Bowman y Ambrosini (2003), bajo la perspectiva de la RBV, sugieren que las capacidades dinámicas no están directamente vinculadas con el rendimiento empresarial, mientras que sí lo estaría la base de recursos VRIN, por lo que su impacto sobre el rendimiento sería indirecto a partir de su influencia en la modificación de esta base de recursos. Por tanto, pocos años después de que la visión de las capacidades dinámicas sufriera un importante desarrollo, tanto teórico y conceptual como empírico, tomó lugar un consenso emergente que planteaba que las capacidades dinámicas podían no conducir

de forma directa hacia la generación de ventajas competitivas (Weerawardena y Mavondo, 2011). De este modo se planteaba que estas capacidades proporcionarían una base adecuada para incrementar el rendimiento de la organización a través de la alteración y combinación de recursos a partir del despliegue de ciertas capacidades dinámicas. Es decir, existe una importante corriente en la literatura defendida por algunos de los trabajos más eminentes del campo (Eisenhardt y Martin, 2000; Helfat y Peteraf, 2003; Winter, 2003; Zott, 2003; Zahra et al., 2006; Easterby-Smith et al., 2009) que sugiere que la ventaja competitiva o el incremento en el rendimiento empresarial no se deriva directamente de las capacidades dinámicas, sino que es el resultado de la configuración efectiva de las capacidades operativas y los recursos resultantes de ellas.

Posteriormente, algunos autores como Protogerou et al (2012) han centrado sus esfuerzos en analizar particularmente si las capacidades dinámicas impactan de forma directa o indirecta sobre el rendimiento de las organizaciones. En su estudio destacan que la influencia directa de estas capacidades sobre el rendimiento resulta insignificante por lo que corroboran una relación indirecta mediada a partir de capacidades ordinarias, específicamente, por capacidades tecnológicas y de marketing. Del mismo modo, Waleczek et al. (2019) revelan en su estudio que los efectos sobre el rendimiento de las capacidades dinámicas están mediados por las capacidades ordinarias complementarias.

Recientemente, son muchas las investigaciones que analizan la influencia indirecta de las capacidades dinámicas sobre el desempeño de la organización, incluyendo otras variables mediadoras además de las capacidades ordinarias. De hecho, la modificación de las capacidades operativas como efecto mediador podría considerarse tautológico si seguimos la concepción de Teece et al. (1997), ya que en ella se entiende la reconfiguración de la base de recursos como un aspecto esencial que cubren las capacidades dinámicas.

Por tanto, el debate surge ante la falta de claridad sobre los mecanismos a través de los cuales las capacidades dinámicas influyen en el desempeño de las organizaciones. De hecho, la investigación empírica para los mecanismos de mediación puede resultar escasa. Algunos ejemplos de variables mediadoras utilizadas en los últimos años pueden

encontrarse en trabajos como Takahashi, Bulgacov, Semprebon y Giacomini (2017) quienes plantearon analizar la influencia de las capacidades dinámicas en el desempeño organizacional y el papel de las capacidades de marketing como mediadoras en esta relación en el contexto de las instituciones de educación superior privadas en Brasil. Por otro lado, podemos encontrar una tendencia creciente de estudios que han planteado la incorporación de la variable de innovación como mediadora entre las capacidades dinámicas y el rendimiento empresarial. Recientemente, autores como Zhou, Zhou, Feng y Jiang (2019) han planteado resolver el debate proponiendo y probando empíricamente un mecanismo de mediación entre las capacidades dinámicas y el desempeño de la empresa. Basándose en la consideración teórica de que las capacidades dinámicas no solo pueden adaptarse, sino también dar forma a ciertos cambios en el entorno (Eisenhardt y Martin, 2000), así como en la idea de que las innovaciones son consideradas motores clave para que las empresas se adapten y den forma al entorno en el que operan, Zhou et al. (2019) proponen que las innovaciones sirvan como un mecanismo de mediación entre las capacidades dinámicas y el rendimiento de la empresa.

Por su parte, Giniuniene y Jurksiene (2015) sugieren un planteamiento teórico en el cual la innovación y el aprendizaje organizativo mediarán la relación entre las capacidades dinámicas y el rendimiento de la organización. Dado que este planteamiento es puramente conceptual, los autores añaden que, de acuerdo con la nueva perspectiva propuesta, se requieren más investigaciones para profundizar en la relación entre las capacidades dinámicas y el desempeño de la empresa. Después de analizar la literatura de investigación, los autores suponen que esta podría ser la respuesta clave para finalmente establecer un marco claro de capacidades dinámicas, aprendizaje organizacional e interrelación de innovación, y su efecto en el desempeño de la empresa.

Con la intención de concluir este capítulo podemos resaltar que, a pesar del importante desarrollo teórico que ha experimentado el campo de estudio a lo largo de estas dos décadas, la existencia de importantes dudas sobre las condiciones o mecanismos que dirigen estos efectos positivos de las capacidades dinámicas sobre el rendimiento empresarial aún siguen vigentes. En este momento, siguiendo algunas de

las recomendaciones destacadas por autores como Schilke et al. (2018), solamente podemos especificar la siguiente proposición teórica que se detalla en el siguiente capítulo en las correspondientes hipótesis de investigación:

Proposición 1. La relación entre las capacidades dinámicas y el rendimiento estará mediada por diversos factores organizativos.

Asimismo, otros autores como Barreto (2010) han concluido que la investigación en este campo debería centrarse también en los factores internos y externos que pueden permitir (o inhibir) a las empresas darse cuenta del potencial representado por sus capacidades dinámicas, moderando la relación principal. De este modo, nuevamente planteamos la siguiente proposición teórica que se detalla en el siguiente capítulo en las correspondientes hipótesis de investigación:

Proposición 2. La relación entre las capacidades dinámicas y el rendimiento estará moderada por diversos factores organizativos.

3.3. Operativización de las capacidades dinámicas

A pesar de haber realizado un análisis en profundidad sobre el concepto de capacidades dinámicas, así como sobre otros términos afines y necesarios para su comprensión, resulta ineludible dedicar parte de esta sección a la operativización de las capacidades dinámicas, sobre todo, en aras de analizar la influencia que éstas ejercen sobre el rendimiento empresarial. Del mismo modo, consideramos que este esfuerzo en operativizar el constructo de las capacidades dinámicas, el cual ha sido considerado universalmente como un constructo latente, puede ayudarnos a dilucidar cuáles son los factores componentes de las capacidades dinámicas. En efecto, a lo largo de la revisión de la literatura llevada a cabo en las secciones anteriores hemos podido corroborar como innumerables autores se han esforzado por presentar diferentes factores o componentes principales de esta variable latente. En el presente apartado trataremos de ofrecer un breve resumen al respecto de los hallazgos más sonoros y nos decantaremos por la construcción que consideramos ha tenido una mayor acogida o aceptación en nuestra área, la cual además será utilizada en la aplicación del análisis empírico posterior.

Tal y como han expresado algunos de los teóricos más relevantes en este campo, las capacidades dinámicas, dado que son un ejemplo más de capacidades empresariales, se definen generalmente como la capacidad para emprender actividades; por lo tanto, entendemos que están latentes hasta que se ponen en uso (Helfat et al., 2009). En línea con Teece et al. (1997), Teece (2007) y una posterior revisión de Barreto (2010), las capacidades dinámicas se consideran compuestas por tres dimensiones distintas: capacidad de detección, capacidad de integración y capacidad de reconfiguración. Las tres dimensiones o componentes de las capacidades dinámicas son esenciales para el proceso de adaptación organizacional; sin embargo, el dominio y el papel de cada faceta difiere sustancialmente.

Tal y como hemos observado en las secciones anteriores, el principio central de las capacidades dinámicas consiste en explicar cómo las organizaciones pueden adaptarse y alinear dinámicamente sus rutinas y recursos para lograr una ventaja competitiva (Teece et al., 1997). Según Teece (2007: 1326), las capacidades dinámicas se pueden definir en términos de detección, captura y reconfiguración, de modo que, este conjunto de capacidades proporciona un marco analítico que ayuda a capturar más concretamente cómo las organizaciones se adaptan y responden a un entorno empresarial cambiante.

En efecto, el artículo de Teece (2007) amplía el análisis de las capacidades dinámicas de Teece et al. (1997) y propone mecanismos específicos a través de los cuales operan las capacidades dinámicas. Concretamente, el autor plantea que, para fines analíticos, las capacidades dinámicas pueden desglosarse en la capacidad para "(1) detectar y dar forma a las oportunidades y amenazas, (2) aprovechar dichas oportunidades, y (3) mantener la competitividad mejorando, combinando, protegiendo y, cuando sea necesario, reconfigurando el intangible de la empresa, así como sus activos tangibles" Teece (2007). Así pues, se ha considerado que las capacidades dinámicas incluyen capacidades empresariales difíciles de replicar requeridas para adaptarse a las cambiantes oportunidades tecnológicas y de los clientes. También, adoptan la capacidad de la empresa para dar forma al ecosistema que ocupa, desarrollar nuevos productos y procesos, y diseñar e implementar modelos comerciales viables. A la vez que, se presume que la excelencia en estas capacidades de "orquestración" subyace a la

CAPÍTULO 3. INFLUENCIA DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS SOBRE EL RENDIMIENTO EMPRESARIAL

capacidad de una empresa para innovar con éxito y capturar un valor suficiente para ofrecer un rendimiento financiero superior a largo plazo.

Esta clasificación de capacidades dinámicas de Teece (2007, 2014) es la tipología más citada tanto en estudios cualitativos como cuantitativos (Lings, Wilden y Gudergan, 2009; Katkalo et al., 2010; Gebauer, 2011; Ellonen, Jantunen y Kuivalainen, 2011; Jantunen, Ellonen y Johansson, 2012; Kindström, Kowalkowski y Sandberg, 2013; Wagner y Wagner, 2013; Wilden et al., 2013; Tallott y Hilliard, 2016; Wilden et al., 2016; Fainshmidt y Frazier, 2017; Kuo, Lin y Lu, 2017; Wagner, Wenzel, Wagner y Koch, 2017; Jantunen et al., 2018; Breznik, Lahovnik y Dimovski, 2019).

No obstante, también ha habido otros académicos que han presentado otras formas de operativizar esta variable, similares a la aquí propuesta, como es el caso de Pavlou y el Sawy (2011). Estos autores, se esforzaron por definir, operativizar y medir las capacidades dinámicas. En su trabajo, plantean que las capacidades dinámicas, compuestas por la capacidad de (i) detección, (ii) aprendizaje, (iii) integración, y (iv) coordinación son herramientas esenciales que permiten la reconfiguración de las capacidades operativas (Pavlou y el Sawy, 2011).

De igual modo, otros autores como Wang y Ahmed (2007), plantearon teóricamente los factores principales en los que se podían descomponer las capacidades dinámicas a partir de una revisión de los hallazgos empíricos del momento. Estos factores componentes eran la capacidad de adaptación, la capacidad de absorción y la capacidad innovadora (Wang y Ahmed, 2007). Esta operativización sería utilizada posteriormente en múltiples análisis empíricos como es el caso de Wang et al. (2015).

Sin embargo, en este trabajo de investigación seguiremos la propuesta principal y más soportada en la literatura planteada al principio. Así, nos basaremos en el marco para las capacidades dinámicas proporcionado por Teece (2007) donde incluyó los siguientes tres componentes subyacentes: detección, incautación y reconfiguración. Con la intención de comprender en mayor medida cada uno de estos factores componentes, realizamos a continuación una breve revisión de estas definiciones más relevantes.

Como hemos mencionado Teece (2007) derivó un proceso de tres pasos de capacidades dinámicas (detección, captura y reconfiguración) a seguir si una empresa desea mantener una ventaja competitiva. El primero de los pasos hace referencia a la capacidad de detección, la cual se refiere a la capacidad que presenta la empresa para reconocer las oportunidades y amenazas que surgen en el entorno de mercado a raíz de los cambios en las preferencias de los consumidores, los desarrollos tecnológicos o los movimientos competitivos. En la definición original, Teece (2007) defendía que la detección y configuración de oportunidades y amenazas implica actividades de exploración y búsqueda en mercados y tecnologías (Teece, 2007), de modo que requiere que la organización mantenga relaciones cercanas con clientes, proveedores y socios de I + D, y que observe las mejores prácticas en la industria. Sin embargo, ya inicialmente, Teece, et al. (1997: 521) señalaron la importancia de escanear y detectar el entorno: "La capacidad de calibrar los requisitos de cambio y efectuar los ajustes necesarios parecería depender de la capacidad de escanear el entorno, evaluar los mercados y competidores, y lograr rápidamente reconfiguración antes de la competencia".

La preocupación por entender y trasladar a los lectores la conceptualización de estos componentes ha llevado a muchos autores a aportar su definición. Por ejemplo, autores como Ellonen et al. (2009) entienden la capacidad de detección como aquellas actividades que puede llevar a cabo una empresa para escanear, buscar, identificar y explorar nuevas oportunidades. Es decir, representan todas aquellas actividades y procesos con los que cuenta la empresa para analizar el entorno externo, interpretar la información y buscar e identificar oportunidades de mercado. Otros autores como Weerawardena y O'Cass (2004) explicaban que la capacidad de detección puede ser similar a la noción de aprendizaje centrado en el mercado, que se refiere a los esfuerzos de búsqueda de mercado de una empresa y está conectada a los procesos que le permiten a la empresa anticipar los desarrollos del mercado y los requisitos del cliente.

Por tanto, para llevarla a cabo la organización deberá integrar rutinas firmes de escaneo y exploración (Tallott y Hilliard, 2016), generar y difundir inteligencia de mercado (Pavlou y Sawy, 2011), observar de forma continuada su entorno y tratar de acumular toda la información posible sobre las oportunidades y amenazas de éste (Augier y Teece, 2009).

CAPÍTULO 3. INFLUENCIA DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS SOBRE EL RENDIMIENTO EMPRESARIAL

En su obra, Teece (2007) afirma que una vez que se percibe una oportunidad, debe abordarse, tratar de capturar el valor de estas oportunidades y tomar decisiones sobre inversiones estratégicas y modelos de negocios además de decisiones encaminadas a establecer la mejor forma de gestionar cadenas de valor y ecosistemas. Esto casi siempre requiere inversiones en actividades de desarrollo y comercialización, inversiones estratégicas y diseño de modelos de negocio” (2007: 1326). Por lo tanto, el segundo de los componentes principales hace referencia a la capacidad que tendrá la organización para aprovechar o incautar o capturar efectivamente estas oportunidades del entorno, por ejemplo, mediante el desarrollo de nuevos productos, procesos, servicios o modelos de negocios. Esta capacidad se ha definido como una visión estratégica y denota tomar las decisiones correctas y ejecutarlas (O'Reilly y Tushman, 2008).

De hecho, tal y como han mencionado autores recientes como Matysiak et al. (2018), en este sentido aprovechar se refiere a abordar oportunidades y amenazas a través de inversiones oportunas que permitan la creación y explotación de ventajas competitivas. Además, aprovechar también se refiere a aprovechar las inversiones realizadas en las oportunidades detectadas (Helfat y Peteraf, 2009). En conclusión, mientras que la detección discute el aprendizaje organizacional, el aprovechamiento enfatiza el aprendizaje individual. Por lo tanto, los procesos de aprendizaje apoyan la detección y la incautación (Teece 2007: 1339).

Finalmente, el último componente principal, la capacidad de transformación se refiere a la gestión del cambio mediante la reconfiguración de recursos y capacidades centrales y complementarias en las operativas diarias de una empresa para incrementar su valor (Teece, 2007; Barreto 2010 ; Jantunen et al. 2012 ; Helfat y Martin, 2015). Es decir, representa la capacidad que tiene la empresa para organizar su base de activos, transformar recursos y procesos en nuevas combinaciones valiosas y desarrollar nuevas capacidades a través del aprendizaje (Jantunen, Puumalainen, Saarenketo y Kyläheiko, 2005).

Si bien es probable que la detección y el aprovechamiento fomenten el crecimiento de la rentabilidad de la organización, facilitando el establecimiento de rutinas y la creación de

dependencias de camino, a medida que el entorno cambia, las empresas deben cambiar esas rutinas y, a veces, incluso abandonar sus caminos para continuar creciendo. Por lo tanto, el paso de reconfiguración asegura un crecimiento rentable sostenible en mercados dinámicos al permitir que las empresas vuelvan a combinar sus activos cuando sea necesario.

Específicamente, según Teece la capacidad de reconfiguración se refiere a "la capacidad de recombinar, reconfigurar activos y estructuras organizativas a medida que la empresa crece y los mercados cambian" (Teece, 2007: 1335). Cuando Teece habla de una reconfiguración de recursos, se refiere a una "alineación continua y realineación de activos tangibles e intangibles específicos" (2007: 1340). El último de los componentes de las capacidades dinámicas implica mantener ese crecimiento y rentabilidad, mejorando, combinando y reconfigurando los activos organizacionales de la empresa, sus recursos y capacidades.

Debemos añadir que, los tres componentes de detección, captura y reconfiguración están interrelacionados, pero no son intercambiables (Martin, 2011; Wilden y Gudergan, 2015; Fainshmidt y Frazier, 2017). En esencia, actúan en concierto para lograr resultados organizacionales (Teece, 2007; Danneels, 2016), y juntos constituyen un marco para la construcción de capacidades dinámicas generales (Wilden et al., 2013). Por ejemplo, la reconfiguración sin detectar y aprovechar puede carecer de dirección y, por lo tanto, no puede crear paquetes de recursos que se ajusten a las condiciones ambientales (Drnevich y Kriauciunas, 2011; Wilden et al., 2013). De hecho, Teece (2007: 1341) enfatiza que "la empresa necesitará capacidades de detección, captura y reconfiguración para desarrollar y aplicar simultáneamente en aras de poder construir y mantener una ventaja competitiva".

Consideramos interesante mencionar que, a pesar de que el análisis de los impulsores de las capacidades dinámicas en general ha sido brevemente examinado (Danneels, 2008; Wang et al., 2015), las investigaciones explícitas sobre los antecedentes de las capacidades de detección, captura y reconfiguración han resultado también poco comunes (Ambrosini y Bowman, 2009; Helfat y Peteraf, 2009).

CAPÍTULO 3. INFLUENCIA DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS SOBRE EL RENDIMIENTO EMPRESARIAL

En definitiva, uno de los consensos y crítica principal a la visión de las capacidades dinámicas ha sido su dificultad para medirlas empíricamente, al igual que ocurre con sus procesos operativos subyacentes. De este modo, en el presente trabajo operativizaremos las capacidades dinámicas a partir de un constructo de orden segundo basado en la corriente de Teece (2007). Del mismo modo trataremos de que no se contradiga con la perspectiva aportada por Eisenhardt y Martin (2000) ya que, las diferentes dimensiones capturan las capacidades dinámicas de forma amplia (detección, incautación y reconfiguración) y no se ciñen en medir únicamente ejemplos de capacidades dinámicas (como rutinas de desarrollo de productos, gestión de alianzas, etc.). Para que sean efectivas en mercados de alta intensidad (punto que toman como referencia los trabajos de Teece et al., 1997; Teece, 2007, 2014), las capacidades dinámicas se consideran genéricas en el sentido de que siguen siendo útiles incluso si el mercado cambia drásticamente.

CAPÍTULO 4. DESARROLLO DE UN MODELO INTEGRAL

4.1. Variables moderadoras de la relación principal

Fainshmidt et al. (2019) recientemente comentaron la necesidad de analizar la influencia de ciertos factores externos e internos a la empresa en aras de poder conocer realmente el vínculo entre las capacidades dinámicas y la ventaja competitiva (estos factores, en última instancia moderan y dan forma a dicha relación entre capacidades dinámicas y ventaja competitiva). Del mismo modo, estudios recientes sugieren que la relación entre las capacidades dinámicas y la ventaja competitiva puede verse afectada conjuntamente por factores organizacionales y ambientales. De hecho, tal y como se ha mencionado en capítulos anteriores, la visión originaria de las capacidades dinámicas plantea que la medida en que estas capacidades contribuyen a la ventaja competitiva depende del entorno en el que operan las empresas (Winter, 2003; Schilke, 2014).

A menudo, el análisis de las capacidades dinámicas se ha centrado en aquellas empresas que pertenecían a entornos dinámicos, ya que dichos entornos requieren cambios más frecuentes por parte de las empresas, ofreciendo así mayores oportunidades para implementar ciertas capacidades dinámicas y recuperar los costes asociados a su desarrollo (Drnevich y Kriauciunas, 2011; Wilden y Gudergan, 2015). Sin embargo, ya son varias las contribuciones conceptuales y empíricas que han planteado que la relación entre las capacidades dinámicas y el rendimiento de la empresa es más compleja, por lo que centrarse en el dinamismo del entorno sin prestar atención a otros factores contingentes puede suponer un planteamiento incompleto en la generación de valor por parte de las capacidades dinámicas (Peteraf et al., 2013; Fainshmidt et al., 2016; Ringov, 2017). No obstante, algunos de los trabajos recientemente publicados han comenzado a apostar por un enfoque más relajado en el que el papel moderador del contexto no radica únicamente en los factores tradicionales, si no que ponen énfasis en

otros factores ambientales más allá del dinamismo, así como en otros factores internos de la empresa (p.e., Ambrosini y Bowman, 2009; Fang, Palmatier y Grewal, 2011; Peteraf et al., 2013; Wilden et al., 2013, 2016).

De esta forma, y apoyándonos en la investigación de Wilden et al. (2013) planteamos que el desarrollo de las capacidades dinámicas sobre el rendimiento empresarial se va a ver moderada por una adecuada alineación de la organización con el entorno (ajuste externo), así como una suficiente congruencia de las características y/o elementos principales de la organización entre sí (ajuste interno) (McKee, Varadarajan y Pride, 1989). Por lo tanto, analizaremos a continuación como dos factores moderadores de la relación entre las capacidades dinámicas y el rendimiento empresarial: la estructura organizativa y la intensidad competitiva en los mercados en los que la empresa está ubicada.

4.1.1. Dinamismo del entorno (ajuste externo)

Como se ha mencionado con anterioridad, resulta esencial conocer en qué condiciones el desarrollo de las capacidades dinámicas influirá en el rendimiento de la organización. Por tanto, en esta sección analizaremos a fondo el dinamismo del entorno como variable moderadora de la influencia que ejercen las capacidades dinámicas sobre el rendimiento empresarial. Son varias las investigaciones previas que han dado cuenta sobre la necesidad de evaluar aquellos factores específicos de cada organización que pueden permitir un mayor desarrollo de las capacidades dinámicas o inhibir el potencial de éstas (Barreto, 2010). De hecho, no resulta adecuado el establecimiento de teorías homogéneas sobre el rendimiento de las capacidades dinámicas sin analizar bajo qué contexto éstas pueden presentar un mayor potencial para las organizaciones y, por ende, cuál es el papel del dinamismo del entorno como moderador de esta relación.

En particular, dentro de la literatura de Dirección Estratégica el análisis del entorno organizativo ha sido abordado ampliamente tomándolo como una variable de naturaleza multidimensional y multinivel (Dess y Beard, 1984; McCarthy, Lawrence, Wixted, y Gordon, 2010). De hecho, la visión de las capacidades dinámicas, la cual apareció en la literatura de dirección estrategia tratando de abordar una posible limitación de las capacidades organizativas ante entornos muy turbulentos o de rápidos cambios, donde

solo las capacidades dinámicas podrían ser fuente de ventaja competitiva a largo plazo, incluyó el entorno empresarial y dinámico como un factor influyente en su definición (Teece et al., 1997), así como un factor determinante para el desarrollo y evolución de estas capacidades empresariales (Eisenhardt y Martin, 2000), lo que nos lleva a considerarlo en nuestro modelo como una variable moderadora principal.

La inclusión del entorno o la turbulencia ambiental como variable moderadora ya ha sido planteada en investigaciones previas como, Goll y Rasheed (1997) quienes de forma pionera plantearon esta variable como moderadora entre los procesos de toma de decisiones y el rendimiento empresarial. Atendiendo a estos planteamientos, años después Chmielewski y Paladino (2007) afirman que las características ambientales constituyen una de las mayores contingencias que las empresas deben enfrentar debido al impacto considerable en la estrategia y el desempeño. Asimismo, Tallon (2008) también evaluó la importancia del dinamismo del entorno como moderador entre las capacidades tecnológicas y la agilidad de los procesos comerciales en las organizaciones. Recientemente, autores como Girod y Whittington (2017) también se han preocupado por analizar la influencia de ciertas capacidades dinámicas sobre el desempeño organizativo teniendo en cuenta o planteando el dinamismo del entorno como variable moderadora. A su vez, autores como Drnevich y Kriauciunas (2011) tomaron en consideración la influencia que ejerce el dinamismo del entorno en la relación entre capacidades dinámicas y rendimiento empresarial. De hecho, consideraron la influencia del dinamismo del entorno como variable moderadora ya que, hasta ese momento, ningún estudio había modelado tal relación. Poco después esta corriente fue tomando valor, de modo que otros autores como Fainshmidt et al. (2016) también plantearon el dinamismo tecnológico del entorno como variable que modera la relación positiva entre las capacidades dinámicas y el rendimiento o desempeño de una organización.

Sin embargo, ¿qué consideramos entorno de una organización? Esta cuestión puede resultar demasiado profunda y ambigua aun enmarcándola en la visión de las capacidades dinámicas pues han sido muchas las acepciones que se han publicado al respecto. Para comenzar, podemos remontarnos a la definición ofrecida por Duncan (1972: 314) quién consideró el entorno de una empresa como la totalidad de los factores

físicos y sociales que se tienen en cuenta en la toma de decisiones de una organización”. Sin embargo, argumenta que tradicionalmente se ha considerado el entorno como una unidad total, a pesar de que se han observado aquellas partes del entorno externo o desde la organización hacia fuera (Lawrence y Lorsch, 1967: 4). Por su parte, la mayoría de los académicos han clasificado el dinamismo o la estabilidad del entorno como una de sus características principales (Dess y Beard, 1984, Mintzberg, 1993). En concreto, Mintzberg (1993) clasifica cuatro dimensiones ambientales: estabilidad versus dinamismo, simplicidad versus complejidad, amabilidad versus hostilidad y mercados integrados versus diversificados. Por tanto, ¿qué se entiende por entorno dinámico o también considerado shumpeteriano o evolutivo? Primeramente, nos parece interesante destacar que la noción de dinamismo según Winter (2003) implica cambio, por lo que un entorno dinámico podemos entenderlo como aquel en el que se producen rápidos cambios. Por su parte, Sirmon, Hitt e Ireland (2007) consideran que el dinamismo se refleja en la regularidad y cantidad de cambios que se producen en el entorno. Mientras que Jansen, Van Den Bosch y Volberda (2006) se refieren al dinamismo del entorno como el porcentaje de cambio y el grado de inestabilidad presente en el mismo. El dinamismo se interpreta como imprevisibilidad, es decir, la tasa de cambio e innovación en una industria, así como la incertidumbre o imprevisibilidad de las acciones de los clientes y organizaciones. Por su parte, Miller y Friesen (1983: 233) definieron el dinamismo ambiental como “la cantidad e imprevisibilidad del cambio en los gustos de los clientes, las tecnologías de producción o servicio, y los modos de competencia en las principales industrias de la empresa”.

También existe diversidad de opiniones en cuanto a cómo se producen estos cambios, o cuáles son los principales factores identificativos de ellos. Wang y Ahmed (2007) afirman que los cambios en el entorno pueden estar causados por un factor principal o por una combinación de varios factores, entre los que podríamos destacar la innovación tecnológica, cambios regulatorios en la industria, el ciclo económico o la naturaleza competitiva cambiante en un determinado sector industrial. Teece (2007), en cambio, distingue entre los factores causantes del dinamismo del entorno factores como los progresos tecnológicos, el rápido desarrollo de nuevos productos, o los cambios en la demanda. Por su parte, Priem y Butler (2001a) señalan los rápidos avances en el desarrollo de nuevos productos, y los cambios en las pautas de demanda.

Mientras, Eisenhardt y Martin (2000) se centran en los cambios en la estructura de la industria. Finalmente, Wang y Ahmed (2007) apuntan hacia los cambios en la estructura de la industria, el desarrollo de la tecnología, las fluctuaciones en políticas gubernamentales y las fluctuaciones económicas.

Los factores identificados en la literatura se podrían clasificar en tres grandes bloques como potencialmente causantes del dinamismo del entorno. Factores de la oferta (tecnología, productos, estructura de la industria, etc.), factores de la demanda (pautas y volumen de la demanda) y factores del entorno macroeconómico (política gubernamental, turbulencias económicas, globalización).

Por otra parte, de forma sintetizada, algunos autores (Drnevich y Kriauciunas, 2011) han definido el dinamismo ambiental como un cambio en el entorno competitivo que afecta la forma en que las empresas compiten entre sí y cómo responden a las necesidades y desarrollos de los clientes en la industria (Porter, 1980; Miller y Friesen, 1983). Esto nos acerca a la concepción de intensidad competitiva, entendida como el grado en el que la composición del mercado y las acciones competitivas combinan con el tiempo (Kohli y Jaworski, 1990; Slater y Narver, 1994; Gatignon y Xuereb, 1997). Tal y como afirman Chmielewski y Paladino (2007), son varios los factores que influyen en el atractivo del mercado, aunque destacan la turbulencia del mercado y la intensidad competitiva.

Influencia del dinamismo del entorno

Con relación a la influencia que ejerce el dinamismo del entorno sobre el rendimiento de las organizaciones (en términos generales), la literatura clásica ha planteado que el rendimiento de una organización disminuirá a medida que incrementa el dinamismo ambiental (Wang y Ang, 2004). Ciertamente, los paradigmas establecidos sobre la estabilidad de la ventaja competitiva de las organizaciones se ven limitados en entornos hipercompetitivos (Rindova y Kotha, 2001). Esto parece tener sentido si las capacidades de la empresa no son flexibles o no están en consonancia con los cambios del entorno (Eisenhardt y Martin, 2000), o, en definitiva, siempre que las empresas no sean capaces de desarrollar o de poner en uso un conjunto de capacidades dinámicas para adaptarse y anticiparse a los cambios referidos (Teece et al., 1997; Eisenhardt y Martin, 2000).

Asimismo, con relación al efecto que pueda ejercer el entorno o el nivel de dinamismo de este sobre las capacidades empresariales, así como sobre la relación capacidades-rendimiento, podemos encontrar diferentes corrientes de opinión. De hecho, han sido muchos los autores como Schilke (2014) que dedicaron su esfuerzo en el estudio de la influencia que podía ejercer el nivel de dinamismo sobre la relación de capacidades dinámicas y desempeño empresarial. La falta de consenso, por lo tanto, también está presente en relación con las capacidades dinámicas y el dinamismo del entorno. Hay quienes admiten que el concepto de entornos altamente dinámicos es esencial para justificar el desempeño de las capacidades dinámicas (Teece y Pisano, 1994; Teece et al., 1997; Teece, 2007); mientras que otros aceptan diferentes grados de dinamismo ambiental (Eisenhardt y Martin, 2000; Zollo y Winter, 2002); o, incluso, obvian la importancia y las características del entorno en sus estudios (Makadok, 2001). Por su parte, Li et al. (2019) resumieron diferentes aportaciones académicas dentro del campo de las capacidades dinámicas y analizaron si se establecían diferencias en base al nivel de dinamismo del mercado, distinguiendo entre mercados moderadamente dinámicos y de alta velocidad.

Recordemos que los investigadores pioneros en el campo de las capacidades dinámicas se dividían entre los que limitaban el desarrollo e implementación de tales capacidades a entornos altamente dinámicos, y los que consideraron que las capacidades dinámicas podían ser necesarias en cualquier tipo de contexto empresarial, aunque pudieran ser más relevantes ante el desafío de entornos cambiantes. A continuación, agruparemos las diferentes aportaciones, en función de si consideran que el desarrollo y mayor valor de las capacidades dinámicas está condicionada a la existencia de un entorno dinámico y sus distintas vertientes de opinión. En este sentido, algunos autores como (Rindova y Kotha, 2001; Aragon-Correa y Sharma, 2003; Ambrosini et al., 2009) han considerado la existencia de diferencias entre los patrones de las capacidades dinámicas dependiendo de los distintos grados de dinamismo del entorno.

En primer lugar, se ha discutido si las empresas pueden poseer diferentes capacidades dinámicas independientemente del entorno en el que operen (Schilke, 2014b). Zahra et al. (2006: 922) sostienen que "un entorno volátil o cambiante no es un componente necesario de las capacidades dinámicas", y Zollo y Winter (2002) corroboran esta

percepción al suponer que las capacidades dinámicas existen y se utilizan incluso en entornos caracterizados como menos dinámicos. De la misma forma, Helfat y Winter (2011) sostienen que las capacidades dinámicas pueden aparecer incluso en entornos estables, por lo que el dinamismo del entorno no es un componente necesario, al menos, para su existencia.

Por lo tanto, podemos destacar numerosas investigaciones, tanto empíricas como conceptuales que han rechazado esta idea intuitiva y no reconocen explícitamente la influencia del dinamismo del entorno en sus argumentos (Makadok, 2001). De modo que reconocen la relevancia de estas capacidades dinámicas en ambientes estables e ignoran las características del entorno específico en sus estudios sobre este tema (Makadok, 2001; Piening, 2013). Del mismo modo, algunos autores como Helfat et al (2009), Barreto (2010), Vergne y Durand (2011), Dixon et al. (2014), Verona y Ravasi (2003) y Williamson (2016) tampoco sugieren diferenciación alguna relevante a las capacidades dinámicas en mercados de alta velocidad. De hecho, en estos últimos trabajos empíricos no se midió el nivel de dinamismo del entorno, únicamente Williamson (2016) puntualiza la fuerte competencia y demanda cambiante como fuentes de dinamismo de la industria analizada. En cambio, en otros análisis empíricos que, a priori plantean el dinamismo tecnológico como moderador entre las capacidades dinámicas y el rendimiento, los resultados sugieren rechazar esta afirmación (Fainshmidt et al., 2016).

En segundo lugar, cabe destacar que la idea más soportada respecto al papel que puede ocupar el dinamismo del entorno en las capacidades dinámicas, tal y como éstas son definidas, es que influya de forma positiva en la relación capacidades-rendimiento. Es decir, que el dinamismo del entorno afecte positivamente a la creación de valor de las capacidades dinámicas, de forma que las organizaciones que compiten en entornos dinámicos se benefician más de tales capacidades, o presentan más facilidades para alcanzar ventajas competitivas, mientras que aquellas otras presentes en entornos poco dinámicos no aprecian tanto sus beneficios. Tal y como se ha mencionado, la opinión teórica aceptada es que las capacidades dinámicas son más importantes en un entorno dinámico (Drnevich y Kriauciunas, 2011), por lo que el valor de las capacidades dinámicas es más pronunciado en entornos caracterizados por un rápido cambio

tecnológico (Teece et al., 1997; Salvato y Rerup, 2011; Teece, 2014). Uno de los autores más influyentes en este campo, Teece (2007 y 2014), considera que el dinamismo del entorno es una importante fuerza impulsora de las capacidades dinámicas. De hecho, ha llevado a la limitación de plantear que la posesión de ciertas capacidades dinámicas por parte de las organizaciones solo puede ser relevante en entornos empresariales de rápido movimiento (Barrales-Molina et al., 2013; Drnevich y Kriauciunas, 2011; Wilden y Gudergan, 2014; Wu, 2010; Zollo y Winter, 2002). O, planteado de forma similar, según algunos autores, los entornos altamente dinámicos parecen ser una condición necesaria para que una organización genere capacidades dinámicas (O'Connor, 2008).

No obstante, esta aseveración ha sido matizada de modo que podrían plantearse las siguientes dos situaciones. Por un lado, hay autores que corroboran la influencia significativa y positiva que ejercen las capacidades dinámicas sobre el rendimiento bajo entornos dinámicos, con la particularidad de que esta relación tiende a debilitarse ante niveles muy altos de dinamismo ambiental (Schilke, 2014). Efectivamente, Schilke (2014) descubrió que la relación entre las capacidades dinámicas y la ventaja competitiva era más fuerte bajo niveles intermedios de dinamismo, pero comparativamente más débil cuando el dinamismo era bajo o alto.

Por su parte, los hallazgos empíricos de Ringov (2017) también proporcionaron evidencia de que la contribución de las capacidades dinámicas al rendimiento disminuye a medida que aumenta el dinamismo ambiental. Siguiendo la consideración de Eisenhardt y Martin (2020) acerca de la condición límite que supone un elevado dinamismo ambiental, autores posteriores como Davis, Eisenhardt y Bingham (2009) o Ringov (2017) reafirmaron esta opinión. Por ejemplo, Benner y Tushman (2003) sostienen que el dinamismo ambiental establece una condición límite en la efectividad de las capacidades dinámicas como rutinas organizativas codificadas, prediciendo que el aumento de la inercia que se deriva de la codificación "atrofiará severamente las capacidades dinámicas de una empresa" en entornos dinámicos, mientras que contribuirá positivamente al rendimiento en entornos más estables.

Por otro lado, la corriente más consolidada considera que, aunque las capacidades dinámicas también pueden resultar útiles en entornos estables (Eisenhardt y

Martin, 2000; Ambrosini y Bowman, 2009; Wilden y Gudergan, 2015) éstas serán más valiosas en entornos dinámicos (Karna et al., 2016). Por lo tanto, a pesar de que algunos trabajos como Zollo y Winter (2002) o Zahra et al. (2006) presuponen que el desarrollo de capacidades dinámicas es el mismo independientemente del entorno, se apunta que estas serán menos valiosas en mercados moderadamente dinámicos. En este sentido, son muchos los autores que sustentan la idea de que las capacidades dinámicas pueden estar presentes en organizaciones que pertenezcan a cualquier entorno, es decir, independientemente del entorno en el que se encuentren, todas las organizaciones pueden beneficiarse de las capacidades dinámicas (Marcus y Anderson, 2006; Protojerou et al., 2014; Schilke 2014a). Sin embargo, estas ventajas podrían resultar más pronunciadas en aquellas empresas presentes en industrias tecnológicamente dinámicas de forma que la reconfiguración de su base de recursos permitirá a la organización adaptarse a las condiciones turbulentas (Drnevich y Kriauciunas, 2011; Teece 2014; Zahra y George 2002). Así los contextos en los que tienen lugar fuertes cambios tecnológicos permiten en mayor medida poner en valor las capacidades dinámicas de una organización (Schilke, 2014a), de modo que cubren los costes generados por su desarrollo y aplicación en la empresa (Zahra et al., 2006).

Centrándonos exclusivamente en los resultados empíricos más relevantes obtenidos que soportan esta visión merece la pena destacar algunas contribuciones como las conclusiones obtenidas por Karna et al. (2016) quienes a partir de su metaanálisis evidenciaron el efecto moderador del dinamismo ambiental sobre la relación capacidades dinámicas-rendimiento. En su obra, afirman que las capacidades dinámicas están más asociadas con el rendimiento de la empresa en entornos cambiantes (donde la influencia de las capacidades dinámicas sobre el rendimiento resulta un 40% superior que en entornos relativamente estables). No podemos ocultar que estos resultados son acordes a la reciente literatura de gestión dónde se postula la influencia significativa del dinamismo del entorno en la relación capacidades-rendimiento (Schilke, 2014a). Del mismo modo, Wang et al. (2015) también plantearon la hipótesis de que "el dinamismo del mercado modera la relación capacidades dinámicas-desempeño de la empresa. Además, bajo un alto dinamismo de mercado, el efecto positivo de las capacidades dinámicas en el desempeño de la empresa será más fuerte que con un bajo dinamismo de mercado" (p.32).

De acuerdo con Wilden et al. (2013: 72), "los efectos de rendimiento de las capacidades dinámicas dependen de la intensidad competitiva que enfrentan las empresas". Para ser más específicos, descubrieron que las capacidades dinámicas "tienen un efecto positivo tanto en el crecimiento de las ventas como en la solvencia financiera cuando la empresa se enfrenta a niveles crecientes de intensidad competitiva" (p. 85-86). Por su parte, Drnevich y Kriauciunas (2011: 256) también evidenciaron empíricamente que las capacidades dinámicas "ofrecen una mayor contribución al rendimiento cuando se emplean en entornos dinámicos, pero son menos efectivas que las capacidades ordinarias en entornos más estables".

Finalmente, otras investigaciones como la de Jiao, Alon, Koo y Cui (2013) exploraron el efecto moderador del dinamismo ambiental en la relación entre las capacidades dinámicas y el rendimiento de las nuevas empresas. Estos autores operativizaron las capacidades dinámicas del mismo modo que lo hemos planteado nosotros, como la capacidad de detectar y aprovechar oportunidades y reconfigurar la base de recursos, encontrando evidencia empírica que soportara sus indicios. En base a todo esto, planteamos la segunda de nuestras hipótesis principales del modelo:

Hipótesis 2. El dinamismo del entorno actuará como moderador de la relación entre las capacidades dinámicas y el rendimiento empresarial.

4.1.2. Estructura organizativa (ajuste interno)

El estudio de la estructura organizativa ha sido muy abordado en la literatura de gestión de empresas dado su carácter fundamental en el desarrollo de las organizaciones. De hecho, la estructura es considerada como el soporte fundamental a partir del cual la empresa puede llevar a cabo sus actividades de un modo ordenado e integrado, tratando de guardar una cohesión general en la organización de modo que se alcancen las metas de la compañía. Tradicionalmente este fenómeno ha sido estudiado bajo el enfoque contingente, defendiendo que la consecución de un mayor rendimiento empresarial dependerá del ajuste entre factores de contingencia (Mintzberg, 1979). Basándonos en estas investigaciones la efectividad del diseño organizativo dependería de su ajuste con una serie de factores como la tecnología (Khandwalla, 1974), el entorno (Lawrence y Lorsch, 1967), o la estrategia (Chandler, 1962), entre otras. Sin embargo, a pesar de que

nuestro modelo no se base en la teoría contingente, centrándonos en la visión de las capacidades dinámicas, la estructura organizativa sigue siendo esencial debido a que los recursos y capacidades de los que disponga la empresa deben ser organizados adecuadamente para que adquieran valor competitivo, y así ayudar a la empresa a lograr mejores resultados.

De este modo, la clave no se encuentra únicamente en el stock disponible, sino en la manera en que la organización es capaz de desarrollar e implementar una serie de capacidades que descansan precisamente sobre la base del diseño organizativo (Teece et al., 1997). De hecho, algunos autores como Arndt y Jucevicius (2013) plantearon analizar específicamente cómo afecta la estructura organizativa a las capacidades dinámicas. A pesar de la escasez de investigación que aborda este enfoque, los autores consideran que el efecto de la estructura sobre las capacidades dinámicas es de particular interés, ya que, como se ha mencionado anteriormente, la estructura organizacional es un tema tradicionalmente importante en la teoría de la organización y la gestión estratégica (Chandler, 1962). En consecuencia, en opinión de otros autores como Karim (2009), la estructura organizativa ejerce una influencia decisiva en las capacidades dinámicas, particularmente en las empresas más grandes.

Centrándonos en la concepción de las estructuras organizativas, podemos afirmar que estas estructuras especifican las condiciones que permiten y limitan la acción individual y colectiva en las organizaciones, de modo que establecen el contexto para las interacciones dentro de una organización. Si bien las estructuras pueden restringir el comportamiento, también permiten el procesamiento eficiente de la información, el desarrollo y el intercambio de conocimientos, la coordinación y la integración y, en general, la acción colectiva (Felin, Foss, Heimeriks y Madsen, 2012). Así, la estructura de una organización ha sido definida como "la suma total de las formas en que divide el trabajo en tareas distintas y luego logra la coordinación entre ellas" (Mintzberg, 1979: 2).

La estructura organizativa incluye algunas características estructurales, como el tamaño de la organización, además de otras actividades que enmarcan el comportamiento de los miembros de la organización como la descentralización de la toma de decisiones. Los teóricos de la organización sugieren que existen tres dimensiones clave cuando

hablamos de estructura: centralización, formalización y especialización (véase Hage y Aiken, 1967). Al fin y al cabo, la estructura de una organización define la forma en la que se dividen las tareas, el modo en el que se toman las decisiones y todos los aspectos relevantes a la coordinación interna.

Según otros autores como Kenney y Gudergan (2006) podemos caracterizar las diferentes formas o estructura organizativa en función de distintos argumentos como: el número de niveles jerárquicos (Van Den Bosch, Volberda y De Boer, 1999), la forma en la que se agrupan las diferentes actividades de la empresa (Grant, 1996b) y la separación de las áreas funcionales (Teece et al., 1997). Las tres formas de organización se pueden describir aproximadamente analizando los métodos de agrupación de actividades, el número de niveles jerárquicos y la medida en que la gestión se divide en varias áreas funcionales, comúnmente reflejadas en el organigrama (matricial, divisional y funcional, Van Den Bosch, Volberda y De Boer, 1999).

Sin embargo, en nuestro caso nos basamos en la teoría de la estructura organizativa que desarrollaron Burns y Stalker (1961), denominada teoría orgánica. En ella, se identificó la forma mecánica con gran parecido al tipo de modelo burocrático ideado por Weber (1947), y la forma orgánica cuyas características son prácticamente opuestas a las primeras: flexibles estructural y operativamente, y muy adaptables a las condiciones cambiantes del entorno. Ambas formas de organización –orgánica y mecánica–, poseen propiedades particulares en función de la capacidad de la empresa para enfrentar y adaptarse a los cambios y exigencias del entorno, de allí su carácter contingente. De este modo, las estructuras mecánicas se caracterizan por la toma centralizada de decisiones, el cumplimiento de reglas y procedimientos formales, un estricto control de los flujos de información y estructuras elaboradas de informes. En contraste, las estructuras orgánicas se asocian típicamente con la toma de decisiones descentralizada, la comunicación abierta, la adaptabilidad organizacional y la falta de énfasis en las reglas y procedimientos formales (Burns y Stalker, 1961; Lawrence y Lorsch, 1967).

Influencia de la estructura organizativa

La relevancia del análisis de la estructura organizativa y su influencia en el desarrollo o el rendimiento empresarial ha sido enormemente abordada en la literatura de gestión,

sobre todo desde que Chandler (1962) plantease su investigación seminal sobre el constructo estrategia-estructura-desempeño. En efecto, esta variable ha sido considerada como esencial en el análisis del rendimiento empresarial, puesto que éste se ve claramente afectado por la estructura organizativa existente en ese momento (Chandler, 1962; Galbraith 1986; Miles et al., 1978; Rumelt, 1974). Por lo tanto, en el ámbito de la gestión de empresas, la mayoría de los estudios de investigación han tomado como punto de referencia el constructo estrategia-estructura-desempeño, considerándolo como un apéndice fundamental en la literatura de gestión (Donaldson, 2001). De hecho, autores como Amitabh y Gupta (2010) consideraron necesario realizar una revisión de las tendencias, paradigmas y metodologías utilizadas con relación a este constructo en los últimos años ante las condiciones cambiantes y contextos dinámicos de la primera década de los 2000.

Los primeros estudios sobre diseño organizativo examinaron las relaciones entre las variables de diseño y los resultados organizativos usando la teoría contingente para explicar dichas relaciones (Reimann, 1974; Mintzberg, 1979). En las investigaciones iniciales sobre estructuras organizativas ya se consideraba el papel que ésta ejercía como moderadora entre algunas variables organizativas y su influencia en el rendimiento (Drazin y Van de Ven, 1985). Como apuntábamos anteriormente, uno de los temas que ha suscitado mayor interés ha sido el análisis de la relación entre la estrategia y la estructura organizativa (Chandler, 1962; Miles et al., 1978; Miller, 1986). Por lo tanto, muchas de las investigaciones que examinan el impacto de la estructura organizativa sobre los resultados de la empresa lo hacen atendiendo al efecto moderador que ésta pueda tener en la influencia de la estrategia sobre el rendimiento. Por ejemplo, autores como Ibrahim, Sulaiman, Kahtani y Abu-Jarad (2012) proponen una estructura formalizada como variable moderadora entre la estrategia y el rendimiento.

En otro sentido, algunos autores como Armour y Teece (1978) también se preocuparon por analizar el papel que la adopción de una determinada estructura organizativa interna podría desembocar en el rendimiento de la empresa. Siendo un poco más específicos, en los 80, análisis como los de Covin y Slevin (1988) ya evaluaron la existencia de literatura académica donde se analizaba el efecto moderador que podía ejercer la

adopción de determinadas estructuras organizativas -distinguiendo entre estructuras orgánicas y mecánicas- en la relación con el desempeño y el estilo de dirección empresarial, como es el caso de trabajos como Khandwalla (1977). Por su parte, años después, encontramos trabajos como el de Andrews (2010), quien se centró en el análisis de la influencia moderadora de la estructura organizacional sobre la relación del capital social y el rendimiento. Este autor planteó que las estructuras organizativas pueden fortalecer o debilitar los efectos del capital social sobre el rendimiento de las organizaciones, al proporcionar mayores o menos oportunidades para su crecimiento.

Centrándonos en la influencia que puede ejercer la estructura organizativa sobre la relación capacidades-rendimiento, podemos remontarnos a los trabajos de Burns y Stalker (1961) quienes plantearon que el debate sobre la estructura puede acotarse a la comparación entre aquellas formas organizativas más formales y centralizadas (mecanicistas) o aquellas más informales y descentralizadas (orgánicas). De modo que defendieron la idea de que una estructura mecánica podía dificultar el desarrollo de ciertas capacidades dinámicas en la empresa, mientras que una estructura orgánica podía resultar un entorno interno propicio en el que se desarrollasen este tipo de capacidades dinámicas o innovadoras.

Sin embargo, pocos estudios han investigado explícitamente qué tipos estructuras -orgánicas versus mecanicista- se beneficiarán en mayor medida de las capacidades dinámicas. Si bien es cierto que, Zollo y Winter (2002) especificaron que las empresas más grandes, multidivisionales y más diversificadas tienen una mayor probabilidad de beneficiarse de los mecanismos de aprendizaje deliberados. Por su parte, Rindova y Kotha (2001) muestran que las estructuras descentralizadas favorecen el desarrollo y el uso de capacidades dinámicas, sobre todo bajo la influencia de entornos dinámicos. Sugieren que "la forma organizativa está relacionada con las capacidades dinámicas ... y puede usarse como una herramienta estratégica para apoyar los rápidos cambios en la estrategia necesarios para competir en entornos dinámicos" (Rindova y Kotha, 2001: 1264). Por su parte, Karim (2009) también avaló una influencia significativa de la estructura organizativa sobre las capacidades dinámicas, particularmente en aquellas organizaciones de mayor tamaño. Específicamente, Wilden

et al. (2013) consideraron analizar la influencia de la estructura organizativa como variable moderadora entre las capacidades dinámicas y el rendimiento.

De este modo, planteamos que la estructura organizativa moderara la relación principal entre capacidades dinámicas y rendimiento de la empresa al actuar como una forma de ajuste interno entre la relación principal -capacidades dinámicas y rendimiento-, y formulamos la tercera de nuestras hipótesis del modelo:

Hipótesis 3. La estructura organizativa actuará como moderadora de la relación entre las capacidades dinámicas y el rendimiento empresarial.

4.2. Variable mediadora

4.2.1. Capacidad de innovación

El estudio de la innovación organizativa se ha considerado un tema candente entre los investigadores del campo del *management*, suscitando un gran interés desde hace ya varias décadas fundamentado en las preocupaciones y demandas de los gerentes y responsables de las empresas. En efecto, han sido muchos los autores que han analizado este aspecto desde diferentes perspectivas y teorías normativas que permitieran mejorar los resultados de innovación empresarial. Sin embargo, a pesar de la abundante investigación y aplicaciones empíricas que se llevó a cabo, la existencia de un consenso en la literatura parecía difícil de alcanzar (Wolfe, 1994; Fiol, 1996). Muchos autores plantearon la ausencia de un marco teórico o forma común de análisis desde el cual abordar el estudio de la innovación organizativa, dada la existencia de multitud de perspectivas, aunque éstas muy a menudo resultara complementarias entre ellas. Esta situación ha creado una importante limitación para su estudio incluso hasta el punto de que el concepto mismo de innovación no tiene una sola definición acordada (Gopalakrishnan y Damanpour, 1997).

La capacidad de innovación de una empresa se puede describir en varios niveles diferentes y desde varias perspectivas diferentes (Olsson, Wadell, Odenrick y Bergendah, 2010). En concreto, el término capacidad de innovación se ha definido de varias maneras (Saunila, Pekkola y Ukko, 2014). De hecho, esta variable se considera

un constructo latente lo que dificulta enormemente tanto su medición, como el planteamiento de una definición consensuada. Por lo tanto, nos planteamos llevar a cabo una pequeña revisión sobre algunos de los conceptos de innovación más conocidos según la perspectiva de cada autor.

Desde un primer momento, Freeman y Soete (1997) en sus trabajos se centró en plantear la necesaria diferencia entre un invento y una innovación, ya que ambos conceptos podían generar cierta confusión. Un invento hace referencia a una idea o modelo para un dispositivo, producto, proceso o sistema nuevo o mejorado, mientras que, una innovación se logra con la primera transacción comercial que involucra un nuevo producto, proceso, sistema o dispositivo.

Entrando en materia, la OCDE (1981) sostenía que la innovación consiste en todos los pasos científicos, técnicos, comerciales y financieros necesarios para el uso exitoso y la comercialización de productos manufacturados nuevos o mejorados, el uso comercial de procesos o equipos nuevos o mejorados, o la introducción de un nuevo enfoque para un servicio social, de modo que la I+D es solo un paso para ello. Algunos autores como Gee (1981) matizaron el hecho de que si bien la innovación se entiende como el proceso en el cual a partir de una idea se desarrolla un nuevo producto, técnica o servicio, estos habrán de ser aceptados comercialmente. Por su parte, otros como Pavón y Goodman (1981) resaltaron el aspecto pionero de estos productos, servicios y técnicas de gestión u organizativas. Es decir, consideraron la innovación como el conjunto de actividades que en un determinado lugar y periodo de tiempo conllevan la introducción exitosa en el mercado, por primera vez, de una idea en forma de nuevos o mejores productos, servicios, técnicas de gestión u organización.

Por otro lado, autores como Nelson (1982) lo consideraban un cambio que requiere un considerable grado de imaginación y constituye una rotura relativamente profunda con la forma establecida de hacer las cosas, de modo que se crea fundamentalmente una nueva capacidad empresarial”. Sin embargo, Rothwell (1994) sostenían que es “un proceso que incluye la técnica, el diseño, la fabricación y las actividades comerciales y de gestión implicadas en la venta de un nuevo producto o el uso de un nuevo proceso de fabricación o equipamiento”. Baumol (2002) introduce el concepto de “máquina de innovar” definiendo a la innovación como “un proceso permanente, recurrente y

continuo, que resulta de vital importancia para la supervivencia de la empresa en un entorno extremadamente competitivo de economía globalizada”.

Otro de los trabajos que han tratado de aproximar el concepto de innovación ha sido Lawson y Samson (2001) quienes definen la capacidad de innovación en mayor detalle como la capacidad de transformar continuamente el conocimiento y las ideas en nuevos productos, procesos y sistemas para el beneficio de la empresa y sus partes interesadas. Estos autores sostienen que la capacidad de innovación es el newstream, es decir, un mecanismo clave para la auto-renovación dentro de la organización y sus productos. En este sentido, explica que sería interesante mantener un equilibrio entre el mainstream (la forma convencional de hacer las cosas) y el newstream para producir nuevos productos y servicios con calidad de manera enfocada, eficiente y receptiva sin separarse de lo que venía haciendo anteriormente. Por ello, dice que la capacidad de innovación combina la eficiencia de la forma convencional de hacer las cosas con la creatividad de las nuevas, y para ello, según Cohen y Levinthal (1990), se logra mediante el apalancamiento de su base de conocimiento.

De acuerdo con Neely, Filippini, Forza, Vinelli y Hii (2001), la capacidad de innovación de una organización puede describirse como su potencial para generar resultados innovadores. Además, se ha acordado que la capacidad de innovación varía de una empresa a otra de modo que viene determinada por múltiples factores. En consecuencia, la mayoría de los estudios previos en el área de la capacidad de innovación lo definen de acuerdo con una categorización de diferentes tipos de innovaciones. Como vemos, son muchos los autores que llegan a una conclusión, aunque no idéntica, similar, y es el hecho de que la capacidad de innovación de una empresa trata de introducir o modificar un producto o proceso con el fin de captar la atención en el mercado y ser así más competitivo.

El Manual de Oslo, lanzado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), es un estándar de referencia para entender, definir y medir la innovación, basado en el trabajo de Schumpeter que aclara multitud de aspectos relevantes a este tema (OCDE, 2005). Este manual es un referente internacional, de hecho, las Encuestas Comunitarias de Innovación (CEI) utilizadas en toda la Unión Europea siguen las directrices del Manual de Oslo. En él se define una innovación como

la implementación de un producto (bien o servicio), un proceso, un método de comercialización, así como una forma de organización en el lugar de trabajo o respecto a las relaciones exteriores, nuevos o significativamente mejorados (OCDE,2005: 46). También, podemos encontrar una de las clasificaciones más citadas y utilizadas en la literatura específica sobre la capacidad de innovación. Concretamente, según la OCDE, la capacidad de innovación se puede desagregar como la capacidad de innovación de producto o servicio, proceso, organizacional y de marketing. A continuación, tratamos de definir brevemente cada una de estas categorías, apoyándonos en algún ejemplo reseñable.

1) La innovación de producto o servicio, hace referencia a la introducción en el mercado de un bien o servicio, cuyas especificaciones técnicas, componentes, materiales o características funcionales difieren significativamente de los correspondientes a productos anteriores de la empresa. También puede corresponderse con aquellas mejoras significativas en un producto o servicio existente, cuyo desempeño ha sido perfeccionado o mejorado en gran medida.

2) La innovación de procesos, es aquella en la que tiene lugar un rediseño y redefinición de las actividades desarrolladas y/o de las técnicas empleadas en un determinado proceso, con la intención de reducir los costes, mejorar la calidad de los productos o servicios prestados, alcanzar una mayor productividad y/o contribuir a un mayor valor para los clientes. Según Hammer y Champy (1993), definen este tipo de innovación como “la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas de rendimiento como son los costes, calidad, servicio y rapidez”.

3) La innovación organizacional, se puede presentar en una gran variedad de formas. Por ejemplo, puede hacer referencia a la introducción de cambios o novedades en las formas de organización de la producción o, en la gestión del establecimiento o local. También puede suponer, la incorporación de estructuras organizativas modificadas significativamente e implementación de orientaciones estratégicas nuevas o sustancialmente modificadas. Como autor defensor de este tipo de innovación tenemos a Lam (2005), que sostiene que los economistas asumen que el cambio organizativo es

una respuesta al cambio técnico, cuando de hecho, la innovación organizativa podría ser una precondition necesaria para la innovación técnica.

4) La innovación de marketing, supone la introducción en la empresa de métodos de venta o distribución, nuevos o mejorados de manera significativa con el objetivo de mejorar la satisfacción del cliente, aumentar el nivel de ventas o introducirlos en nuevos mercados. Éstos pueden incluir cambios en el embalaje y empaquetado del producto, en su promoción y distribución (por ejemplo, venta por internet, franquicias, ventas directas o licencias de distribución), y en las políticas de fijación de los precios de bienes y servicios.

Una vez hemos profundizado en el concepto y clasificación de la capacidad de innovación, resulta natural relacionarlo con la idea de las capacidades dinámicas, tan analizadas a lo largo del presente trabajo. Además, tal y como explican Lawson y Samson (2001) el examen explícito de la innovación ha sido un tema generalmente omitido en la discusión y evaluación de las capacidades. Sin embargo, la inclusión de la capacidad de innovación como mecanismo clave en el crecimiento y renovación de las capacidades dinámicas resulta un punto central en la teoría. Además, el requisito de heterogeneidad de activos que general las capacidades dinámicas también permite reflejar la expectativa de que no existe una fórmula genérica única de capacidad de innovación, si no que ésta dependerá del desarrollo de las capacidades dinámicas con las que cuente cada organización.

De forma similar, algunos trabajos como Greene, Brush y Hart (1999), Floyd y Woldridge (1999) o Hitt et al. (1998) han enfatizado la importancia de los recursos y capacidades organizativas, sugiriendo que los procesos innovadores son el resultado de una acumulación de dichos recursos, lo que nos permite considerar que la capacidad de innovación vendrá impulsada por el conjunto de capacidades dinámicas que posee una organización. De este modo, presentamos la siguiente de nuestras hipótesis del modelo:

Hipótesis 4a. La capacidad de innovación de una organización vendrá impulsada por las capacidades dinámicas que posea.

De forma similar, han sido muchos los autores que desde el principio han considerado los efectos beneficiosos que las capacidades de innovación podrían generar en la organización. En consecuencia, existe un importante campo de investigación que sugiere que la capacidad de innovación y el rendimiento empresarial están conectados entre sí (p.e., Calantone, Cavusgil y Zhao, 2002; Bowen, Rostami y Steel, 2010).

Uno de los trabajos pioneros planteado por Geroski y Machin (1992) exponía que las empresas innovadoras son más rentables y crecen más rápido que las que no son innovadoras, señalando que la principal diferencia en el rendimiento resulta ser cíclica, de modo que las ganancias y el crecimiento de las organizaciones innovadoras son mucho menos sensibles al ciclo que las no innovadoras.

Posteriormente, han sido muchas las investigaciones que han profundizado en esta relación entre las capacidades de innovación y su efecto en el rendimiento de la organización, destacando la corriente que encuentra una relación positiva entre ambos constructos desde diferentes perspectivas dispares (véase, por ejemplo, Calantone et al., 2002; Cainelli, Evangelista y Savona, 2004; Keskin, 2006; Gunday, Ulusoy, Kilic y Alpkan, 2011; Jiménez-Jiménez y Sanz-Valle, 2011; Alam, Arumugam, Nor, Kaliappan y Fang, 2013; Huhtala, Sihvonen, Frösén, Jaakkola y Tikkanen (2014); Saunila, 2014; Saunila et al, 2014; Rajapathirana y Hui, 2018). De hecho, también se pueden observar numerosas revisiones de la literatura como la de Walker (2004) donde se demuestra que en la mayoría de los casos la innovación influye positivamente en el rendimiento. Atendiendo a estos estudios se plantea la segunda parte de nuestra hipótesis 4:

Hipótesis 4b. La capacidad de innovación de una organización tendrá una influencia positiva sobre el rendimiento empresarial.

Por otra parte, Camisón (1999) sostiene que las empresas que obtienen mejores resultados logran sus ventajas competitivas gracias a la acumulación de recursos (principalmente intangibles) y capacidades difíciles de reproducir o imitar por los competidores. Según este autor, las empresas con un mayor comportamiento innovador son capaces de seguir y responder a las necesidades y preferencias de sus clientes, por lo que pueden conseguir de este modo un mejor resultado empresarial. Su modelo

establece que las características de la organización influyen el comportamiento innovador y este afecta a los resultados empresariales.

A partir de este modelo proponemos nuestra hipótesis 4 de forma completa. Las capacidades dinámicas impactan en la capacidad de innovación de la empresa, de modo que generan innovaciones de producto o servicio, procesos, organizativas y de marketing, lo cual influye de forma positiva en el rendimiento de la organización. Ante esta argumentación podemos decir que la capacidad de innovación de las organizaciones actuará como variable mediadora entre las capacidades dinámicas y el rendimiento empresarial. Posteriormente otros autores como Kostopoulos, Papalexandris, Papachroni y Ioannou (2011) también plantearon la capacidad de innovación como mediadora entre la capacidad de absorción (capacidad dinámica) y el rendimiento.

Hipótesis 4. La capacidad de innovación de una organización actuará como variable mediadora de la relación entre las capacidades dinámicas y el rendimiento empresarial.

4.2. Antecedentes de las capacidades dinámicas

A partir del estudio en profundidad que se ha realizado sobre el enfoque de las capacidades dinámicas resulta destacable el hecho de que la mayoría de las investigaciones se hayan centrado en analizar las consecuencias que estas capacidades podrían generar en el ámbito de las organizaciones. En sus inicios, algunos estudios teóricos (Zahra et al., 2006; Mulder y Romme, 2007; Wang y Ahmed, 2007) comenzaron a plantear la importancia de distinguir entre las capacidades dinámicas y sus posibles antecedentes. De hecho, en un intento por mejorar la coherencia conceptual y la claridad en este ámbito, Zahra et al. (2006) sugieren separar las capacidades dinámicas de sus antecedentes y sus resultados. Sin embargo, la comprensión acerca de dónde provienen las capacidades dinámicas fue limitada durante muchos años (Felin y Foss, 2005), de forma que los estudios resultaban relativamente silenciosos sobre el papel de estos antecedentes (Pablo, Reay, Dewald y Casebeer, 2007).

A pesar de que este vacío de la literatura trataría de compensarse a partir del gran desarrollo que experimentó el campo de estudio en cuestión, hace apenas unos años, Fainshmidt y Frazier (2017) argumentaban que los antecedentes de las capacidades dinámicas siguen siendo poco estudiados, de modo que la cuestión sobre qué impulsa las capacidades dinámicas sigue siendo una pregunta abierta (Danneels, 2008; Dixon, Meyer y Day, 2010; Foss, Heimeriks, Winter y Zollo, 2012; Wang, Senaratne y Rafiq, 2015).

No obstante, recientemente autores como Schilke et al. (2018) se han preocupado por elaborar un meta marco que especifique los antecedentes, dimensiones, mecanismos, moderadores y resultados de las capacidades dinámicas identificados en la literatura hasta la fecha. De este modo, en su obra podemos encontrar algunas de las investigaciones recientes que han identificado diferentes antecedentes de las capacidades dinámicas en múltiples niveles de análisis, incluidos los niveles organizacionales, individuales y ambientales, en aras de esclarecer los factores que facilitan u obstaculizan el desarrollo, mantenimiento y uso de las capacidades dinámicas. Así pues, los antecedentes de las capacidades dinámicas hacen referencia a los factores que afectan la aparición de estas capacidades, es decir, son factores o condiciones que mejoran o inhiben su desarrollo.

Este hecho nos empuja a pensar seriamente que la gestión efectiva de las capacidades dinámicas puede estar influenciada por habilitadores o variables antecedentes muy relevantes de analizar. Por lo tanto, y dado que la construcción de un modelo holístico que analice en profundidad el efecto de las capacidades dinámicas en las organizaciones es el objetivo principal de nuestro estudio, nos planteamos observar, no solo el impacto o la influencia que estas capacidades superiores generan sobre los resultados u otras variables organizativas –como es la innovación o el capital intelectual–, sino también cuáles son los antecedentes o habilitadores de estas capacidades dinámicas.

4.3.1. Estrategia competitiva

En esta sección se analiza la relación que presenta una variable tan importante como es la estrategia competitiva de cada organización con el desarrollo de las capacidades dinámicas. Con esta intención, comenzaremos recordando los pilares teóricos de las

estrategias competitivas tratando de comprender en profundidad el significado de este constructo de modo que podamos conectarlo con el desarrollo de las capacidades dinámicas. Una vez estudiemos estos aspectos consideraremos la influencia que puede ejercer el establecimiento de una estrategia competitiva u otra en cada organización de cara al desarrollo e implementación de capacidades dinámicas valiosas.

Diseñar una estrategia competitiva consiste en establecer una fórmula general de cómo una empresa competirá, cuáles serán sus metas y las diferentes políticas para alcanzarlas. Así pues, la definición de estrategia competitiva incluirá aquella combinación de fines o metas que busca la compañía, y los consecuentes medios o políticas a partir de los cuales tratará de alcanzarlos (Porter, 2008). Según la teoría de Michael Porter (1980, 1985), un factor crítico en el éxito de una empresa es su capacidad para ocupar una posición atractiva en la industria, que puede surgir ya sea diferenciando sus ofertas y cobrando un precio superior o seleccionando una base de costos más baja que la de sus competidores pero aun ofreciendo un producto comparable. De este modo, en el nivel más general se identifican dos posiciones competitivas genéricas para lograr un desempeño superior al promedio de la industria, es decir, para tratar de lograr una posición a largo plazo que supere el desempeño de los competidores. Estas dos estrategias genéricas planteadas por Porter (1985) son: liderazgo global en costes y diferenciación. La elección de estas opciones estratégicas influirá de manera decisiva en el desarrollo e implementación de las capacidades dinámicas. Una orientación de diferenciación depende de las actividades de la cadena de valor destinadas a aumentar el valor percibido o la calidad del producto o del servicio ofrecido. En cambio, una orientación de liderazgo en costes se centra en configurar las actividades de la cadena de valor impulsadas por la eficiencia económica de una manera que permita a la empresa ofrecer productos o servicios muy competitivos en precios.

En consecuencia, podemos considerar que una empresa que se decida por la formulación e implantación de una estrategia de diferenciación tratará de desarrollar capacidades dinámicas orientadas a dirigir el cambio en la organización mediante el desarrollo de rutinas o habilidades que respalden productos o servicios únicos. En contraste, aquellas organizaciones que basen su estrategia en el liderazgo en costes

dirigirán el desarrollo de capacidades dinámicas que mejoren su eficiencia y permitan llevar a cabo actividades y rutinas que respalden la reducción general de costes.

Como se ha mencionado en el encabezado de esta sección, la preocupación por el análisis de los antecedentes de las capacidades dinámicas ha ido incrementando su visibilidad en los últimos años. Mediante la revisión de los trabajos fundamentales se puede observar la relevancia de algunas variables consideradas como habilitadores esenciales o antecedentes principales de las capacidades dinámicas. Entre estas, destacaremos el papel que ocupan los gerentes en la toma de decisiones estratégicas. Harreld, O'Reilly y Tushman (2007) argumentaron que entre las funciones principales de los gerentes de las organizaciones se encontraba el desarrollo de capacidades dinámicas. En efecto, sus capacidades para poder llevar a cabo estas exigencias dependerán, además de su motivación, habilidades y experiencia, de la estrategia competitiva bajo la cual se rijan las decisiones empresariales que toman.

Además, a diferencia de algunas de las teorías que la preceden como la RBV (Barney, 1991), la visión de las capacidades dinámicas sí que asigna un papel destacado al liderazgo estratégico de la empresa en el fomento y la construcción de capacidades dinámicas críticas en el proceso de generación de ventajas competitivas. Efectivamente, algunos autores como Ambrosini y Bowman (2011) dedicaron parte de su investigación al análisis de los antecedentes de las capacidades dinámicas destacando la relevancia de algunos factores internos a la organización como el papel de los gerentes. Ciertamente, una multitud de académicos (p.e., Tripsas y Gavetti, 2000; Eisenhardt y Martin, 2000; Adner y Helfat, 2003; Helfat *et al.*, 2009) han señalado el papel clave que desempeñan los gerentes en la capacidad de una empresa para adaptarse a las nuevas circunstancias, de modo que se sugieren que los gerentes ocuparán un lugar crítico en el despliegue de diferentes formas de capacidades dinámicas.

Diferentes autores a lo largo de la literatura de gestión han considerado esencial poder comprender los impulsores de la capacidad de las empresas para desarrollar nuevas competencias (Pisano, 2017). Dicha capacidad dotará a las organizaciones de la posibilidad de seleccionar entre inversiones alternativas de cara a la consecución de un mayor rendimiento. Sin embargo, habremos de entender que el desarrollo de ciertas capacidades implica algo más que simplemente "elegir" dónde invertir (Pisano, 2017).

Originalmente, Teece (2007: 1346) ya resaltaba que “las capacidades dinámicas residen en gran medida en el equipo de la alta dirección de la empresa” pero, debido a la dependencia de la ruta, estas capacidades dinámicas “se ven afectadas por los procesos, sistemas y estructuras organizacionales que la empresa ha creado para administrar su negocio en el pasado”. Cuando los responsables de las organizaciones han de tomar decisiones sobre aspectos tan relevantes como la inversión en ciertos recursos o capacidades, estas decisiones vendrán condicionadas por la orientación estratégica que sigue la empresa en ese momento concreto. Así pues, los responsables de las organizaciones toman decisiones empresariales basándose en su estrategia competitiva sobre aspectos clave como la inversión o no en ciertos recursos o capacidades. En este sentido parece lógico formular que la estrategia u orientación estratégica que sigue una empresa, siendo uno de los pilares bajo el cual se fundamentan las decisiones gerenciales, será un antecedente o aspecto esencial que modelará el desarrollo de las capacidades dinámicas en las organizaciones.

Antes de formular la siguiente de nuestras hipótesis, consideramos interesante resumir algunas de las investigaciones directamente relacionadas con nuestro punto de estudio. Recientemente, autores como Fainshmidt et al. (2019) han considerado estudiar la influencia de la estrategia en el desarrollo de ciertas capacidades dinámicas. En su caso, argumentando que el concepto de estrategia puede ser demasiado amplio, se centran en la noción de orientación estratégica que abarca la dirección a largo plazo de la empresa y el conjunto de actividades que constituyen capacidades operativas (White, 1986). En su justificación añaden que el enfoque de orientación estratégica de Porter (1985) ha sido ampliamente utilizado en la literatura estratégica y sigue siendo un instrumento útil para analizar las posiciones generales de las empresas en las diferentes industrias (p.e., Shinkle, Kriauciunas y Hundley, 2013; Argyres, Bigelow y Nickerson, 2015).

Además, son varios los trabajos de investigación anteriores a este que han resaltado el papel de la estrategia, entre otros elementos internos de la organización, en el valor de las capacidades dinámicas (Wang y Ahmed, 2007; Wilden et al., 2013; Fainshmidt et al., 2019). De hecho, Wilden et al. (2016: 1032) argumentan que un modelo más completo sobre el valor de las capacidades dinámicas debería considerarse la orientación estratégica de la empresa, ya que "comprende los planes gerenciales a largo

plazo que se implementan para adaptarse a los cambios internos y externos". A estos efectos, y basándonos en los planteamientos acaecidos, detallamos la siguiente de nuestras hipótesis:

Hipótesis 5. La estrategia competitiva que sigue cada organización actuará como antecedente de las capacidades dinámicas influyendo en su desarrollo y valor futuro.

4.3.2. Capital Intelectual

La importancia del conocimiento organizativo y el capital intelectual de la empresa ha sido ampliamente abordada como uno de los recursos estratégicos a partir del cual la empresa puede conseguir un mayor rendimiento o incrementar sus ventajas competitivas.

Dado que el estudio del capital intelectual, al igual que ocurre con las capacidades dinámicas, ha sido abordado desde diferentes corrientes dando lugar a una posible confusión en su concepción, consideramos necesario remontarnos a sus orígenes. Si navegamos por la literatura, encontramos el libro publicado por Feiwel (1975) titulado *El capital intelectual de Michael Kalecki*. Sin embargo, tal y como el propio Feiwel señala, el término capital intelectual fue previamente publicado por John Kenneth Galbraith en 1969. No obstante, no sería hasta la publicación del artículo de Tom Stewart en 1991 *Brain Power: cómo el capital intelectual se está convirtiendo en el activo más valioso de Estados Unidos*, cuando se establecería el concepto de activo intangible firmemente en la agenda de gestión.

A partir de este momento, las publicaciones sobre gestión del conocimiento y capital intelectual crecieron a un ritmo muy elevado, posicionándose como uno de los temas clave en el campo de la Dirección Estratégica. Este fenómeno llamó la atención de múltiples académicos como Serenko y Bontis (2004) quienes llevaron a cabo un metaanálisis para dilucidar los puntos más relevantes sobre la literatura publicada hasta ese momento. En sus resultados, además de encontrar un campo de conocimiento relativamente joven, reconocen que la popularidad del capital intelectual y la gestión del conocimiento habría aumentado de forma muy importante en la última década, tanto para los académicos como para los profesionales, siendo corroborado con la aparición

de numerosos libros, revistas y conferencias de alta calidad dedicados a este concepto, además de programas educativos e iniciativas corporativas.

Respecto a la forma en la que tuvo lugar la consolidación de este tema dentro del campo de gestión estratégica, parece existir un acuerdo entre los académicos. De hecho, fue a comienzos de siglo, cuando autores como Petty y Guthrie (2000) consideraron, tras una revisión de la literatura, que la investigación sobre capital intelectual ya habría logrado sus frutos posicionándose dicho tópico como un elemento empresarial esencial. Del mismo modo, estos autores señalaron que el desarrollo del campo de estudio se habría realizado en dos fases diferenciadas. En una primera fase, anterior a la década de los 2000, los investigadores preocupados por este campo de estudio se esforzaron por sensibilizar al resto de académicos sobre la importancia y el potencial del capital intelectual en la creación y gestión de la ventaja competitiva en la empresa. Algunos ejemplos del esfuerzo dedicado para convencer a la sociedad sobre la necesidad imperiosa de analizar mejor este aspecto se pueden encontrar en Edvinsson y Malone (1997), Stewart (1997), Sveiby (1997), Dati (1998), Brooking (1996, 1998), o Bontis (1998). De este modo, el reto para los investigadores durante estos primeros años era tratar de hacer visible lo invisible, y llamar la atención de los interesados.

Una vez se consiguió este objetivo, y el tema ya suscitaba un gran interés entre los académicos y los profesionales, el objetivo de la segunda etapa consistía en consolidar el desarrollo de este marco de investigación, estableciéndose el capital intelectual como un aspecto legítimo y de peso en el análisis empresarial. En esta etapa, la investigación se ha centrado principalmente en el desarrollo conceptual y la forma en la que se mide el capital intelectual (Youndt, Subramaniam y Snell, 2004; Chen, Cheng y Hwang, 2005; Stewart, 2010; Inkinen, 2015).

Respecto a las distintas concepciones que se pueden encontrar sobre el capital intelectual, a finales de la década de 1990 este término se conceptualizó como la combinación de todos los conocimientos y competencias utilizados por la empresa que pueden manifestarse en la ventaja competitiva sostenida de una empresa (Roos y Roos, 1997; Stewart, 1997; Nahapiet y Ghoshal, 1998). Así pues, el capital intelectual se entiende como la información, propiedad intelectual, material intelectual, conocimiento, técnicas básicas, relaciones con los clientes y experiencia, que se pueden utilizar para

enriquecer una empresa (Stewart, 1997). Dicho de otra forma, el capital intelectual no es solo un activo intangible estático; sino que se entendía como un medio para conseguir un fin (Bontis, 1998). En esta línea, encontramos una definición bastante amplia aportada por Edvinsson y Sullivan (1996), quienes definieron el capital intelectual como aquel conocimiento que se puede convertir en valor, de manera que incluye invenciones, ideas, conocimientos generales, diseños, programas informáticos, procesos de datos y publicaciones. No se limita a las innovaciones tecnológicas, o a ciertas formas de propiedad intelectual identificadas por la ley (como patentes o marcas registradas).

Si consideramos que el capital intelectual consta de varios tipos de recursos basados en el conocimiento, podemos mencionar el trabajo de Youndt et al. (2004) quienes destacan tres categorías principales para operativizar el capital intelectual de una organización. Éstas son: capital humano, capital social y organizacional. En trabajos posteriores también se utilizarán estas subcategorías (véase Subramaniam y Youndt, 2005; Hsu y Sabherwal, 2012). Por su parte, Inkinen (2015) también señaló esta categorización tridimensional centrada en las relaciones humanas, en las organizaciones y en las relaciones sociales como un estándar emergente sirviendo de premisa para construir los modelos de medición. En primer lugar, el capital humano considera a los empleados de la empresa, sus conocimientos, educación, habilidades, capacidades y características (Schultz, 1961; Edvinsson y Malone, 1997; Roos y Roos, 1997; Stewart, 1997; Bontis, 1998).

En cambio, el capital centrado en la organización (por ejemplo, organizacional y estructural) incluye el conocimiento integrado en los sistemas de tecnología de la información y productos fruto de la conversión del conocimiento, como documentos, bases de datos, descripciones de procesos, planes, las propiedades intelectuales de la empresa y todos los depósitos de conocimiento no humanos dentro de una empresa (Edvinsson y Malone, 1997; Stewart, 1997; Bontis, 1998), es decir, es el conocimiento institucionalizado y la experiencia codificada que reside y se utiliza a través de bases de datos, patentes, manuales, estructuras, sistemas y procesos (Youndt, Subramaniam y Snell, 2004).

Finalmente, el capital centrado en las relaciones sociales consiste en el valor y el conocimiento incorporado en las relaciones externas de la empresa, como sus conexiones con sus clientes, proveedores, distribuidores, socios, la comunidad local y todas las partes relacionadas (Edvinsson y Malone, 1997; Roos y Roos, 1997). Es decir, el capital social ha sido definido como el conocimiento incorporado, disponible y utilizado por las interacciones entre los individuos y sus redes de interrelaciones (Nahapiet y Ghoshal, 1998).

Tal y como menciona el propio Inkinen (2015) en su revisión, esta categorización tridimensional de capital intelectual fue el enfoque principal utilizado en los estudios pioneros, y, aunque existen ligeras diferencias terminológicas entre las definiciones, los componentes fundamentales son casi idénticos. Así pues, todas las investigaciones de capital intelectual coinciden en que no es una construcción unidimensional; más bien consta de varios niveles (individual, de red y organizacional). Es decir, como se ha expuesto anteriormente el capital intelectual no está limitado al conocimiento que poseen los individuos, sino que también incluye el conocimiento almacenado en bases de datos de las organizaciones, sus procesos comerciales, sistemas y relaciones.

Durante las primeras décadas de desarrollo del constructo se experimentó una oleada reciente de escritos y estudios empíricos que examinan los efectos de desarrollo, uso y rendimiento del capital intelectual (Edvinsson y Malone, 1997; Stewart, 1997; Pennings, Lee y Witteloostuijn, 1998; Tsai y Ghoshal, 1998; Gupta y Govindarajan, 2000). Al conceptualizar ampliamente el capital intelectual como todos aquellos recursos de conocimiento que las organizaciones utilizan para obtener ventajas competitivas, muchos de estos trabajos pasan un tiempo considerable delineando y definiendo subcategorías o tipos específicos de capital intelectual, debido a la gran confusión que existía sobre lo que realmente representaba el término capital intelectual (Edvinsson y Malone, 1997; Stewart, 1997). La literatura conceptual ha sugerido, por tanto, que el capital intelectual genera un impacto positivo en el desempeño de la empresa (Bontis, 1998), es decir, se considera un motor de valor que conduce a una mayor rentabilidad (Bismuth y Tojo, 2008), de modo que ocupa un papel esencial en la ventaja competitiva de las organizaciones (Bontis, Dragonetti, Jacobsen y Roos, 1999). Sin embargo, una de las críticas que recibiría este campo coincidiría con una evidencia

empírica poco concluyente. Algunos de los autores que analizaron la relación entre el capital intelectual y el rendimiento de la organización encontraron una influencia positiva (Riahi-Belkaoui, 2003; Chen, Cheng y Hwang, 2005; Hong Pew Tan et al., 2007; Ahangar, 2011), mientras que otros no encontraron ninguna relación (Firer y Williams, 2003), o al menos, no fue una relación directa como es el caso de Chen, Lin y Chang (2006), Hsu y Fang (2009), Kamukama, Ahiauzu, y Ntayi (2011), y Dadashinasab y Sofian (2014).

A raíz de estas inconsistencias, y una vez que hemos estudiado el concepto de capital intelectual y tras realizar este breve recorrido sobre la evidencia empírica que lo rodea, hemos enfocado nuestro análisis en la relación existente entre el capital intelectual y las capacidades dinámicas de la empresa. Cabe mencionar que inicialmente autores pioneros en el campo de las capacidades dinámicas (Teece et al., 1997) colocaron el conocimiento en el centro de esta visión y lo describieron como un factor significativo. Además, se ha sugerido en la literatura de capacidades dinámicas que la combinación novedosa de los activos de conocimiento existentes y los recursos de la empresa en nuevas capacidades operativas constituye un aspecto esencial en el desarrollo de estas capacidades dinámicas (Jiao et al., 2013; Makkonen et al., 2014; Pavlou y Sawy, 2011).

Respecto a la literatura específica que ha considerado la relación entre este par de variables debemos destacar la escasa cantidad de artículos publicados. Este aspecto llama la atención debido a que ambas variables parecen tener mucho en común, así como una gran influencia entre ellas. Autores como Prado, Longo-Somoza y Fischer (2013) plantearon establecer una relación entre las capacidades dinámicas y la gestión del conocimiento. Otros autores como Dadashinasab y Sofian (2014) plantearon analizar el impacto moderador de las capacidades dinámicas en la asociación entre el capital intelectual y el desempeño financiero. En su estudio, además de corroborar la relación entre estas dos variables de forma empírica, acusan la escasa literatura que analiza esta relación entre las capacidades dinámicas y el capital intelectual debido a la existencia de razones conceptuales para esperar dicha asociación. Por su parte, otra investigación llevada a cabo por Singh y Rao (2016) se centró en analizar los efectos del capital intelectual sobre las capacidades dinámicas, lo que nos permite justificar la consideración del capital intelectual como variable antecesora o antecedente de las

capacidades dinámicas. Además, a partir de un análisis en profundidad de la literatura que abarca estos conceptos, los autores muestran las diversas relaciones entre el capital intelectual y las capacidades dinámicas.

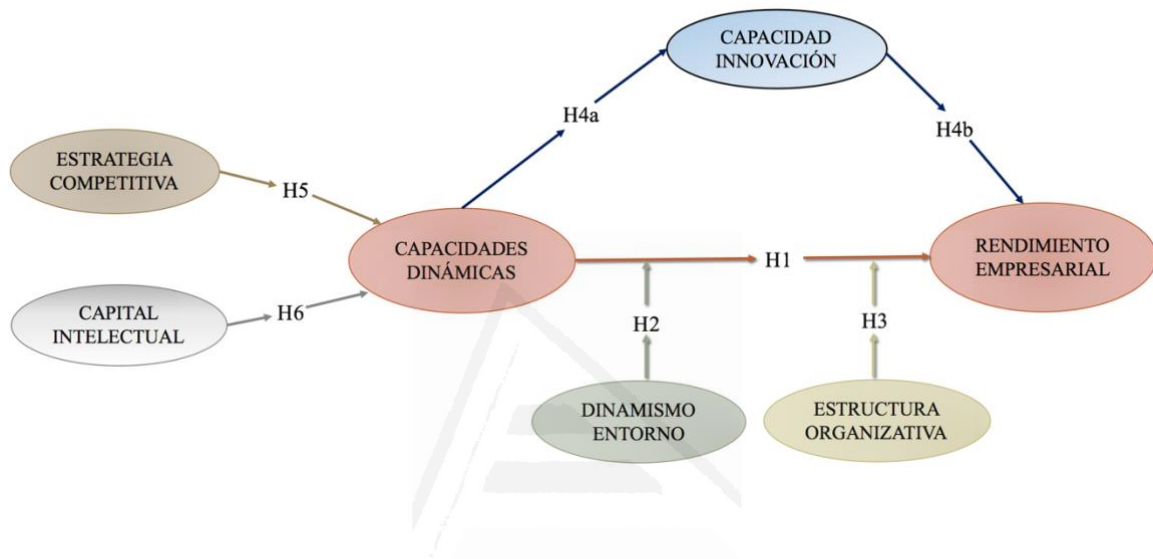
Si entendemos el capital intelectual como aquellos recursos basados en el conocimiento que se pueden convertir en valor o que permiten crear valor para la empresa, resulta lógico, entonces, plantear el hecho de que las capacidades dinámicas están impulsadas por este tipo de recursos como el capital intelectual de las empresas. De forma similar, si nos posicionamos ante la visión de otros autores como Zahra et al. (2006), Helfat et al. (2009), Ambrosini y Bowman (2009) o Helfat y Winter (2011), quienes consideran que la intención o fin último de las capacidades dinámicas era modificar la base de recursos y capacidades ordinarias de la empresa, o transformarla de forma intencionada en consonancia con el entorno, podemos observar cómo encaja el mismo planteamiento anterior. De este modo, si una empresa necesita readaptar su base de recursos, en concreto, los recursos de conocimiento que dispone, como el personal o la propiedad intelectual que posee para seguir compitiendo en un mercado dinámico y obtener ventajas competitivas, el desarrollo de capacidades dinámicas vendrá impulsado o antecedido por su base de capital intelectual existente.

Finalmente, si atendemos a la definición de capacidades dinámicas de forma desglosada ofrecida por Teece (2007) como la capacidad para detectar y dar forma a las oportunidades y amenazas de la empresa (*sensing*), aprovechar las oportunidades y mantener la competitividad (*seizing*) mediante la mejora, combinación, protección y reconfiguración de los activos de la empresa (*reconfiguring*) encontramos el mismo resultado. Es decir, estas capacidades suponen la posibilidad de adaptarse a las nuevas oportunidades cambiantes del mercado y desarrollar nuevos productos y procesos que en muchos casos estarán relacionados con recursos de conocimiento, por lo que serán impulsadas a partir del capital intelectual. De este modo, planteamos la quinta de nuestras hipótesis del modelo:

Hipótesis 6. El capital intelectual actuará como variable antecedente de las capacidades dinámicas influyendo en su desarrollo y valor futuro.

Una vez estudiadas las diferentes variables que conforman el modelo teórico de investigación, en la Figura 1 se resumen la totalidad de las hipótesis formuladas en el modelo teórico completo.

Figura 1. Modelo Teórico completo



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DEL CONTEXTO EMPÍRICO

Una vez detallados los aspectos teóricos principales, pasamos a realizar un análisis acerca de nuestro sector objeto de estudio empírico, es decir, el turístico, en específico, el sector hotelero. Dada la relevancia que presenta este sector, no solo en el ámbito nacional, sino también a nivel internacional, hemos considerado interesante llevar a cabo un estudio pormenorizado del turismo en general y de los establecimientos hoteleros a nivel nacional en particular. Dichos establecimientos hoteleros son los que conformarán la población objeto de estudio de nuestra investigación.

De este modo, presentamos las siguientes dos secciones, distinguiendo entre el sector turísticos y el subsector hotelero, en las cuales, basándonos en datos agregados de la base de datos del INE, se puede conocer en profundidad las características principales de este sector, quedando en consonancia la relevancia y justificación de esta elección.

5.1. Sector turístico

Conceptualmente, el sector turístico es un sector complejo, heterogéneo, multisectorial y admite diversas definiciones. Según la Organización Mundial del Turismo (OMT, 1998: 9) “el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros”. Esta definición caracteriza principalmente al sector desde el enfoque de la demanda y sus características, no obstante, la complejidad es una de las particularidades de la industria turística, tanto por el gran número de componentes que la forman, como también por la variedad de sectores económicos que están implicados en su desarrollo. Por ese motivo, el turismo ha sido entendido como una exportación para el país receptor, en el que genera renta, favorece la creación de empleo, promueve la compensación de la balanza

de pagos, se incrementan los ingresos públicos y se impulsa la actividad empresarial (Sancho y Buhalis, 1998). Asimismo, algunos expertos han argumentado que a pesar de que el efecto más importante que genera este sector es el beneficio económico, también supone una serie de beneficios y costos sociales, ambientales y culturales.

Según las definiciones dadas por el Instituto de Estudios Turísticos (IET), se diferencian diferentes tipos de turismo en función del lugar de origen y de destino del turista:

- Turismo doméstico: residentes visitando su propio país.
- Turismo receptivo: no residentes procedentes de un país determinado.
- Turismo emisor: residentes del propio país se dirigen a otros países.

Estas tres formas de turismo se pueden combinar en:

- Turismo interior: doméstico y receptivo.
- Turismo nacional: doméstico y emisor.
- Turismo internacional: emisor y receptivo.

La transformación sufrida por el turismo desde hace un tiempo atrás se reconoce como “la nueva era del turismo”. En los últimos años, el sector está enfocando su energía hacia diferentes modos de organización y gestión, con la finalidad de mantener una mayor productividad y efectividad, junto con la calidad, flexibilidad, desarrollo de su entorno, atención personalizada al cliente, innovación e integración diagonal. Esta nueva era turística presenta las siguientes características distintivas:

- Los servicios turísticos vienen definidos por las necesidades de los clientes, ofreciendo vacaciones flexibles a precios competitivos.
- El marketing se dirige a nichos específicos de mercado, con diferentes intereses.
- Los consumidores más experimentados y con motivaciones más exigentes consideran el entorno y la cultura como parte de la experiencia turística.
- Las nuevas tecnologías de información y comunicación se han convertido en la base que aporta la flexibilidad necesaria para satisfacer a los consumidores actuales.

El sector turístico, al igual que otros sectores, posee una variedad de subsectores que lo integran y lo hacen ser tan variado. Entre estos subsectores se engloban a un gran número de empresas que, de una forma u otra, se encuentran directa o indirectamente, relacionadas con el mundo del turismo. En concreto, en este trabajo trataremos de abarcar las implicaciones más relevantes del sector de la hostelería considerando los establecimientos hoteleros como principal objeto de estudio.

Si analizamos los principales indicadores económicos, podemos observar cómo las cifras que determinan el pulso macroeconómico del país nos permiten plantear que el nivel participativo del sector turístico en el PIB es muy relevante, y que el porcentaje de población activa que representa tampoco es despreciable. En efecto según los datos publicados por la OMT (2019) España ocupa el segundo puesto en el mundo como país receptor de turismo (82,7 millones de turistas), detrás de Francia que representa el país que más turistas internacionales recibe del mundo (89,4 millones) y por delante de Estados Unidos (79,6 millones). Sin embargo, según datos provisionales, en 2019 alrededor de 83,7 millones de turistas internacionales llegaron a España, un 1,2 % más que en 2018, lo que supondrá el séptimo récord consecutivo en este indicador.

En cuanto a los ingresos que representa, Estados Unidos fue el país que más ingresó por turismo con más de 210.000 millones de dólares (más de 196.000 millones de euros), ocupando España nuevamente el segundo lugar con cerca de 73.000 millones de dólares (más de 67.000 millones de euros). Asimismo, España habría revalidado su liderazgo como país más competitivo del mundo en términos turísticos, posición que ocupa desde 2015, según reflejó el “Informe sobre Competitividad en Viajes y Turismo 2019” elaborado por el Foro Económico Mundial (*World Economic Forum*).

Como se ha comentado anteriormente, en esta sección pretendemos corroborar que la actividad turística es un sector de gran relevancia nacional, para ello se analizan dos de las principales dimensiones de la economía: el PIB y el empleo. En primer lugar, atendiendo al PIB, veremos la evolución del PIB nacional y PIB turístico, detectando cuál es la aportación del sector turístico en general. En segundo lugar, haciendo referencia al empleo, veremos la participación de este sector en el empleo nacional.

5.1.1. *Aportación al PIB*

Según el INE (2020):

“El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado, mide la corriente de bienes y servicios finales producidos dentro de las fronteras económicas de un país durante un lapso determinado, con la concurrencia de factores de la producción propiedad de residentes y de no residentes. Este indicador es un reflejo de la actividad de las industrias (ramas de actividad económica) y sectores económicos”.

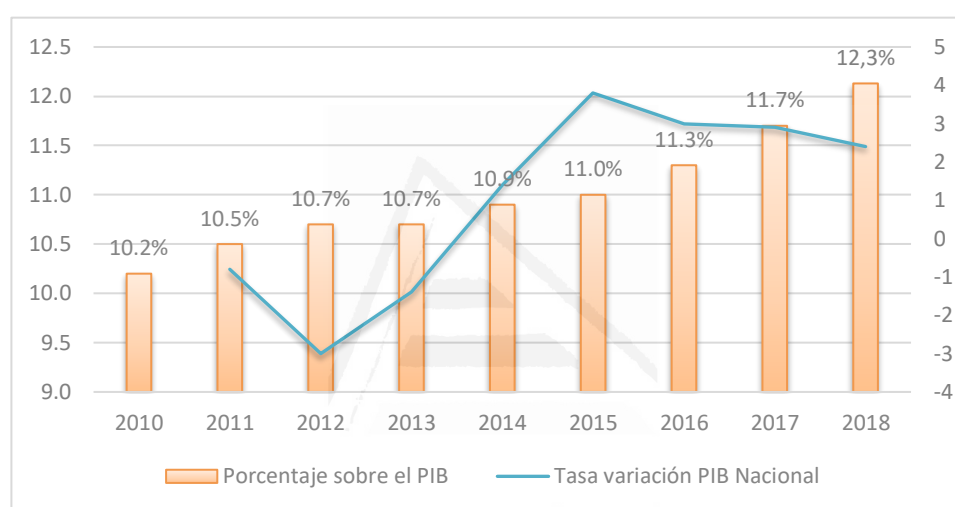
A su vez, es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, exclusivamente dentro de su territorio.

En aras de conocer la aportación del PIB turístico sobre la economía principal se evaluaron los datos publicados en la Cuenta Satélite del Turismo, detectando que el PIB turístico representó un 12,3% en 2018 sobre la economía nacional española. Esta cuenta forma una agrupación de cuentas y tablas, basadas en la contabilidad nacional, que presenta los distintos parámetros económicos del turismo de manera interrelacionada para una fecha de referencia dada. Entre sus objetivos principales destacan: proporcionar una medición completa de la importancia del turismo en España, ofrecer información sobre el papel del turismo en calidad de generador de empleo y conseguir estimaciones regionales según la importancia de la actividad turística, entre otros (INE, 2020).

Centrándonos en los datos estudiados, merece la pena señalar que el peso del PIB turístico, medido a través de la demanda final turística, alcanzó los 147.946 millones de euros en 2018. Como se ha mencionado, esta cifra supuso el 12,3% del PIB, una décima más que en 2017. A continuación, consideramos interesante analizar parte de la evolución de ambas magnitudes con la intención de conocer las posibles diferencias en su comportamiento.

La Figura 2 pone de manifiesto la distorsión entre la evolución del PIB de la economía española con respecto al PIB turístico. Se puede percibir cómo desde 2015 el peso del turismo en el PIB nacional ha crecido 1,3 puntos, al incrementarse de 11,0% a 12,3%, lo que sugiere que el turismo sigue realizando una aportación a la economía del país cada vez mayor. Dada la creciente contribución de este sector al PIB nacional, cabe esperar que en los próximos años la relevancia del sector continúe creciendo, puesto que la tendencia hasta el momento ha sido, aunque moderada, positiva.

Figura 2. Aportación y evolución del turismo sobre el PIB nacional



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE.

5.1.2. Aportación al empleo

Cuando analizamos la influencia del sector turístico sobre el empleo nacional podemos diferenciar entre aquellos puestos de trabajo que se crean de forma *directa*, es decir, aquellos creados directamente debido a un incremento de la demanda turística, y los indirectos, es decir, aquellos que se generan en otros sectores que no son el turístico, pero dependen de él, como las empresas proveedoras. Por último, también es posible diferenciar un tercer y último tipo de empleo, el *inducido*, aquel que se deriva del mayor gasto de los residentes fruto de los mayores ingresos que ha proporcionado el turismo.

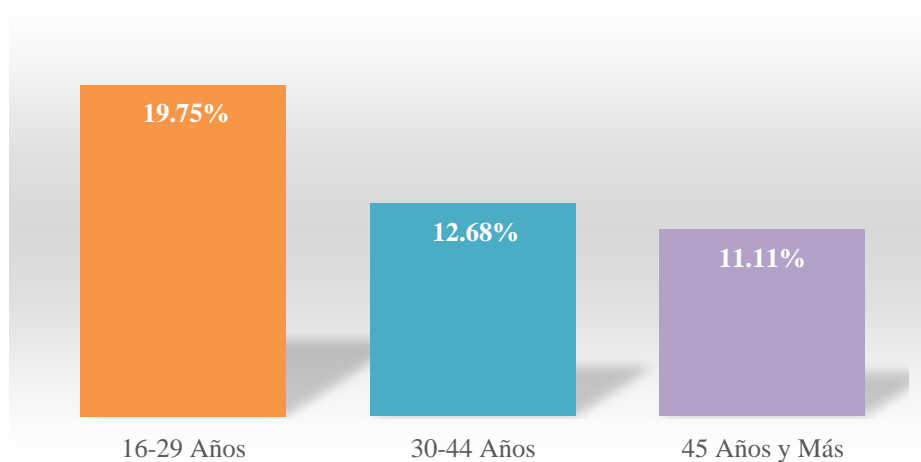
Dado nuestro interés por conocer la contribución que el sector turístico ejerce sobre la economía nacional, consideramos interesante revelar que, de los 22,8 millones de personas activas a nivel nacional en 2018, un 13% del total se dedica al turismo, es decir, la influencia de este sector sobre la economía nacional no radica únicamente en su

aportación al PIB, sino que también se considera un importante generador de empleo. De hecho, en 2018 en España el sector turístico ofreció empleo a más de 2,62 millones de trabajadores, lo que supone una cifra muy sustancial.

Tratando de profundizar en la estructura del empleo que aporta el sector turístico al nacional, resulta interesante mostrar los siguientes hallazgos. En la Figura 3, en la cual se desagrega el empleo por edades, podemos comprobar cómo realmente de los jóvenes españoles entre 16 y 29 años que trabajan, casi un 20% se dedican al turismo. De manera que el empleo turístico es más frecuente entre los jóvenes españoles, dado el carácter estacional de este sector, el cual permite a los jóvenes españoles compatibilizar sus estudios y formación con este tipo de empleos.

No obstante, tendríamos que profundizar en la clase de empleo que constituye este grueso de jóvenes para poder hacer referencia al carácter de los contratos en este sector. De este modo, consideramos que el resto de la población adulta pueden preferir desarrollar actividades en otros sectores posiblemente menos estacionales, que puedan aportar mayor estabilidad económica al trabajador. En consecuencia, se puede observar cómo la Figura 3 muestra un descenso en el porcentaje de población empleada en el sector turístico a medida que nos movemos hacia un rango de edad superior (entre 30 y 44 años aproximadamente un 13% y mayores de 45 años un 11%).

Figura 3. Aportación del empleo turístico por rango de edades

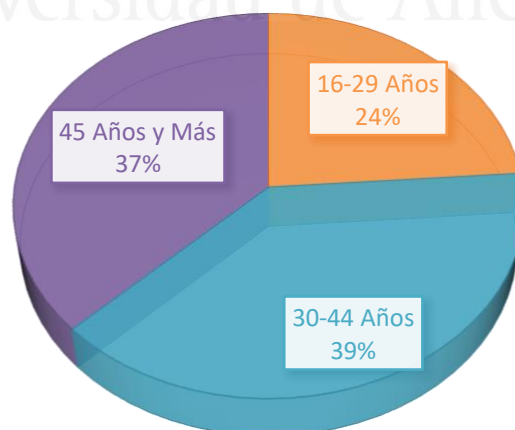


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE.

Desde un punto de vista distinto, centramos la atención en analizar la composición del empleo dentro de la industria turística. En particular, estudiamos la desagregación por edades de la población que se dedica al turismo en su totalidad, recordando que representa un 13,11% de la población española o de la población activa española.

A diferencia de lo que podíamos intuir tras el análisis de la contribución de la población activa que se dedica al turismo, donde observamos cómo el mayor peso quedaba en mano de los jóvenes, la Figura 4 desvela que la industria turística está conformada en su mayoría por trabajadores entre 30 y 45 años. Esto, junto con los resultados anteriormente expuestos, nos podría llevar a pensar en el problema con el que se encuentran actualmente los jóvenes españoles que no tienen empleo, siendo la tasa de desempleo de jóvenes menores de 30 años un 30,51%. En efecto, el sector turístico, que se supone que es uno de los que más cabida tiene para el empleo joven, dadas las facilidades ofrecidas a aquellos jóvenes que estudian y trabajan, incluye apenas un total de 713.576 personas empleadas menores de 30 años. Es decir, en realidad tan sólo un 24% de la población empleada en el sector turístico se encuentra bajo este rango de edad (16-29 años). Finalmente, podríamos añadir que este sector, conformado en un 37% por personas con 45 años o más, valora la experiencia de sus trabajadores y, por tanto, el mayor peso de su volumen de trabajo lo deposita en estos.

Figura 4. Distribución del empleo turístico por rango de edades

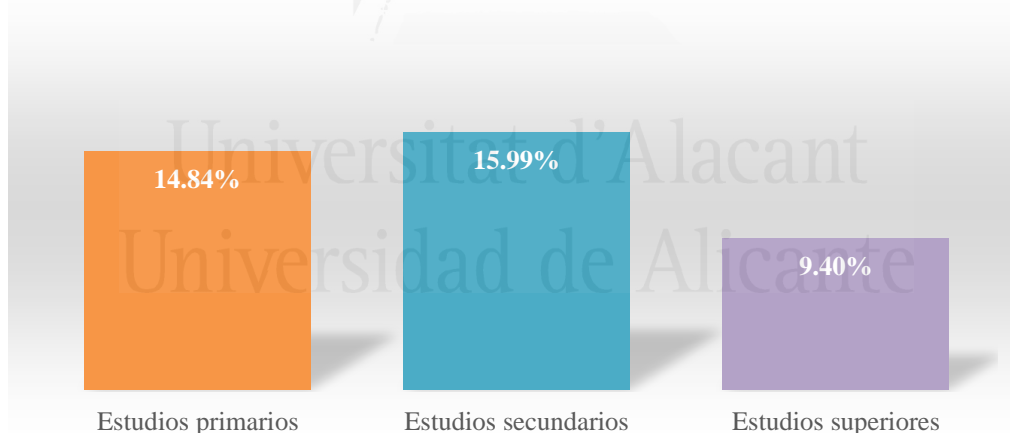


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE.

Para continuar con un análisis en profundidad, hemos querido conocer qué tipo de formación o estudios tienen los trabajadores del sector turístico. Se puede observar, una doble corriente:

Por un lado, encontramos la Figura 5, que nos desvela el porcentaje de población activa a nivel nacional que se dedica al turismo según el tipo de estudio o formación. Un 14,84% que se dedican al sector turístico en España con estudios primarios. De la población activa española con estudios primarios un 14,84% se dedica al sector turístico, un 15,99% de los que tienen estudios secundarios se emplean en el sector, y únicamente el 9,4% de la población activa con estudios superiores elige el sector turístico para desarrollar su actividad productiva. Esto no quiere decir que el sector turístico escasee de empleados con estudios superiores como podremos comprobar en el siguiente gráfico a continuación.

Figura 5. Aportación del empleo turístico por grado de formación



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE.

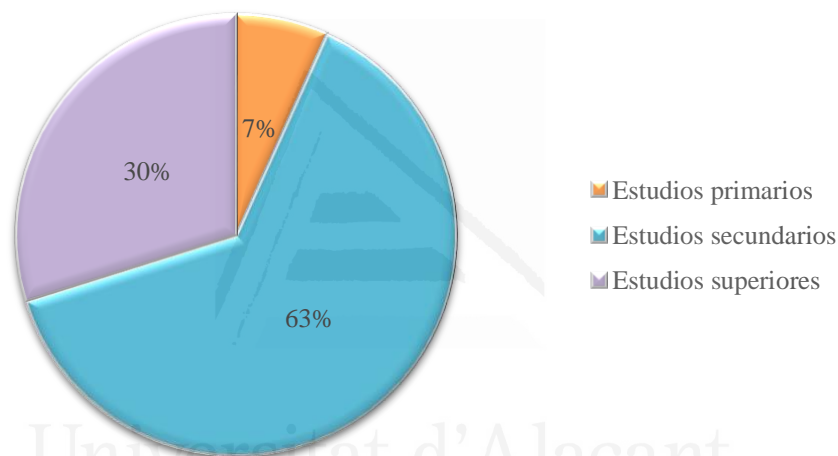
Por otro lado, la Figura 6 muestra el porcentaje de población dentro del sector turístico que tiene estudios superiores, secundarios o primarios.

La primera conclusión a la que se llega es que el empleo turístico está compuesto en su mayoría por personas con estudios secundarios (un 63%), o incluso, que un 93% de los trabajadores que se dedican al turismo cuentan con al menos estudios secundarios. Ello

nos lleva a pensar que la mayor parte del sector está formada por trabajadores altamente cualificados, dejando un 7% restante a aquellos trabajadores que cuentan con una formación primaria.

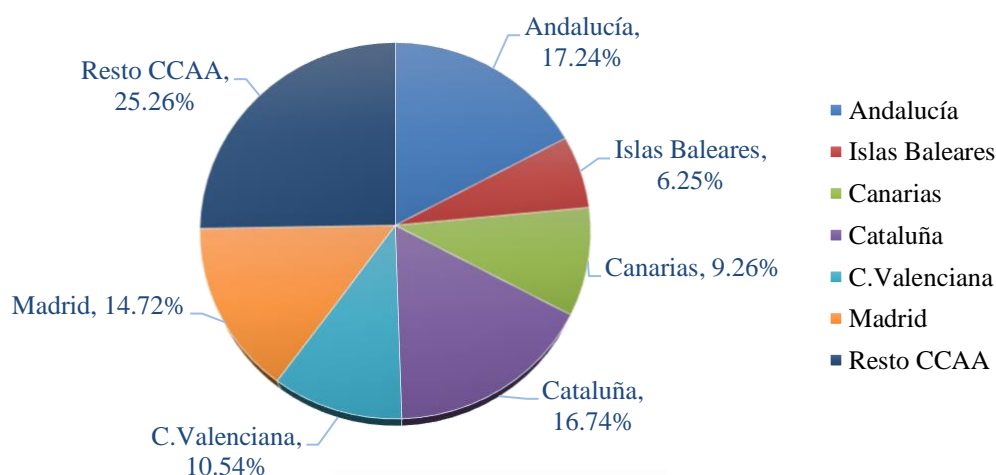
Estos datos demuestran que el sector turístico es exigente con la formación de sus trabajadores, y que, además, valora la calidad de los recursos humanos, ya que está condiciona en gran medida el resultado del negocio y la competitividad de la actividad entre empresas del mismo sector.

Figura 6. Distribución del empleo turístico por grado de formación



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE.

También resulta relevante efectuar un examen sobre el empleo turístico por comunidades autónomas. De hecho, tradicionalmente se ha considerado este sector bastante desigual con relación a la distribución por el territorio nacional. A partir de los datos obtenidos del INE, destacamos a Andalucía, Cataluña y Madrid por su mayor participación en el sector (Figura 7). No obstante, de forma menos significativa resalta la participación de la Comunidad Valenciana, Canarias e Islas Baleares alcanzando aproximadamente un 10% del total del empleo turístico nacional cada una de ellas. De este modo, el análisis de la Figura 7, nos lleva a pensar que las once comunidades restantes tienen un peso poco significativo, ya que conjuntamente apenas alcanzan un 25% del total.

Figura 7. Distribución del empleo turístico por CC. AA.

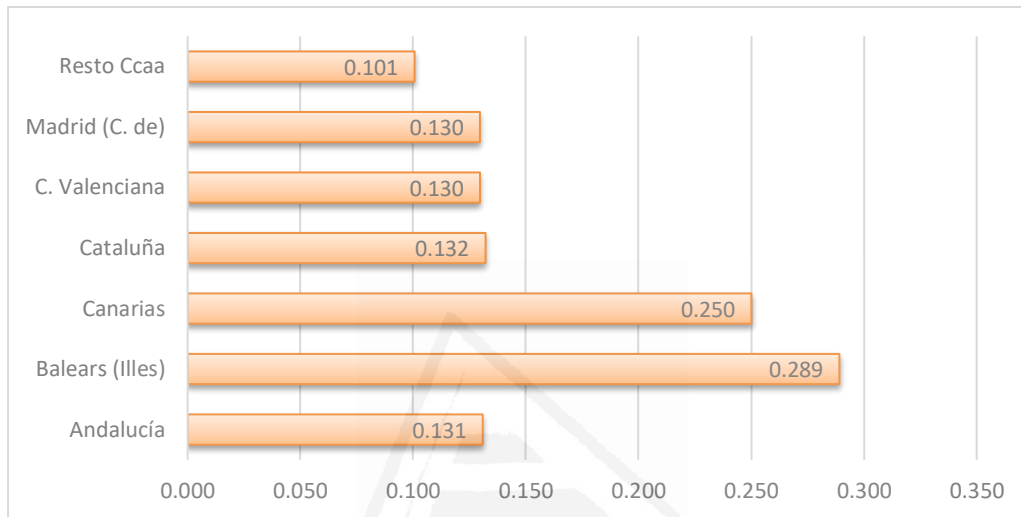
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE.

Consideramos que viene a colación mencionar el término *especialización turística*, el cual ha sido analizado en numerosas ocasiones con trabajos como los de Vera Rebollo (1990) o Fernández, Grill y Laumann (2011). La especialización turística trata de dirigir la oferta y diseñar un producto turístico a medida de las necesidades del consumidor. Este concepto, se puede aproximar, utilizando datos absolutos, a partir de la división del número de trabajadores del total de actividades turísticas, entre el número de trabajadores del total de actividades a nivel nacional.

En este sentido, destacamos por tanto el caso de las Islas Baleares y Canarias, como se muestra en el Figura 8, puesto que presentan entre un 25% y 29% de especialización turística respectivamente. A pesar de que ambos archipiélagos disfrutan del mismo modelo turístico de sol y playa que les hace registrar altas cifras en sus estadísticas de flujos turísticos año tras año, Canarias cuenta con una ventaja significativa para disfrutar de un turismo más estable a lo largo del año y es que cuenta con un clima favorecedor. En cambio, Baleares por su parte, cuenta con un mayor grado de especialización a causa de la alta afluencia de visitantes o “turismo de masas” lo que está directamente relacionado con la alta estacionalidad.

En cuanto a Cataluña, Madrid, Comunidad Valenciana y Andalucía, encontramos datos de especialización turística también significativos y similares, aunque menores al de las islas, debido a que estas comunidades al mismo tiempo presentan una especialización en otros sectores también relevantes a nivel nacional.

Figura 8. Especialización en la actividad turística por CC. AA.

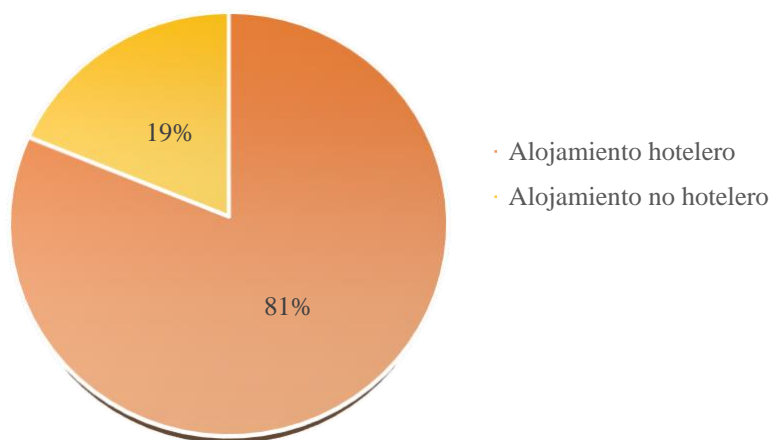


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE.

5.2. Sector hotelero

Tal y como se ha mencionado en el comienzo de la sección precedente, el sector turístico está formado por empresas de diferentes subsectores entre los que hemos destacado el sector de la hostelería formado esencialmente por hoteles y restaurantes. Cabe mencionar que la industria hotelera española es un subsector de los más importantes dentro del sector turístico, de modo que la mayor parte de los turistas en el año 2019 ha optado por un establecimiento hotelero, concretamente un 81%, mientras que la cantidad restante, un 19%, se ha decantado por otro tipo de estancias como los campings, apartamentos turísticos o alojamientos rurales.

Figura 9. Proporción de turistas por tipo de alojamiento en 2019



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE.

Una vez justificada la relevancia tanto del sector turístico en general, como del sector hotelero en particular, en esta sección profundizaremos en aspectos microeconómicos referentes al sector hotelero tales como su índice de precios, su rentabilidad y su estructura desde una doble perspectiva: según la categoría del establecimiento y según su tamaño.

Dentro del sector hotelero agrupamos los establecimientos hoteleros en función de su categoría, es decir, según el número de estrellas. En España, dichos aspectos dependen del gobierno de cada Comunidad Autónoma. En oposición, habría que añadir que, por lo general existen determinados patrones comunes a la hora de otorgar las estrellas de los hoteles por cada región.

Se consideran *hoteles económicos* aquellos con categoría de una y dos estrellas; *hoteles medios* o *hoteles turísticos* con categoría intermedia donde se incluye a los de tres estrellas; *hoteles de primera categoría* (de clase superior o primera clase) tienen cuatro estrellas; y se consideran *hoteles de lujo* a los de cinco estrellas. Cabe destacar que para que un hotel sea condecorado con el calificativo de cinco estrellas, debe marcar la diferencia respecto a sus competidores, ofreciendo unos extras que el cliente sea capaz de identificar desde el primer momento. Por ese motivo, entre otros, los hoteles de esta categoría ofrecen los precios más elevados.

Simplemente, a modo de curiosidad, podemos destacar otras opciones para clasificar los establecimientos hoteleros.

- En función del tipo de cliente objetivo o del producto ofrecido. Se diferencian entre sí por los segmentos de mercado al que van dirigidos, en los que cada segmento cuenta con distintas necesidades. *Hoteles de negocios* se caracterizan por tener buena comunicación con el transporte público, generalmente situados en centros industriales y ofrece servicios como internet, salas de reuniones...; *hoteles exprés* aquellos donde el cliente “va de paso” y busca servicios básicos; *hoteles vacacionales* situados cerca de zonas donde se puedan realizar actividades de entretenimiento y además dentro de el mismo se ofrecen servicios como spa, gimnasio, ludoteca...; *hoteles de salud y belleza* especializados en servicios como balnearios, salón de belleza o tratamientos de cura; *hoteles residenciales* destinados para personas de la tercera edad o estudiantes.
- En función de su comercialización. Hace referencia al posicionamiento de los establecimientos hoteleros en el mercado como *cadena hotelera*, que son agrupaciones de hoteles que se comercializan de forma conjunta normalmente bajo una misma marca o nombre, u *hoteles independientes* que se comercializan de forma independiente en el mercado.
- En función de su localización, podemos distinguir los *hoteles cercanos al mar*, *los que están ubicados en el centro urbano de la ciudad*, *los de montaña*, etc.
- En función de la forma de producción podemos hablar de los *establecimientos de producción continúa* y los *establecimientos de temporada* que satisfacen su demanda cuando hay un alto nivel de ocupación.

5.2.1. Índice de precios hoteleros

El IPC es un indicador que mide la variación de los precios de una cesta de bienes y servicios en un lugar concreto durante un periodo de tiempo delimitado y concreto, suele ser trimestral y anual. En general, se utiliza para medir el impacto de las variaciones en los precios en el aumento de coste de vida.

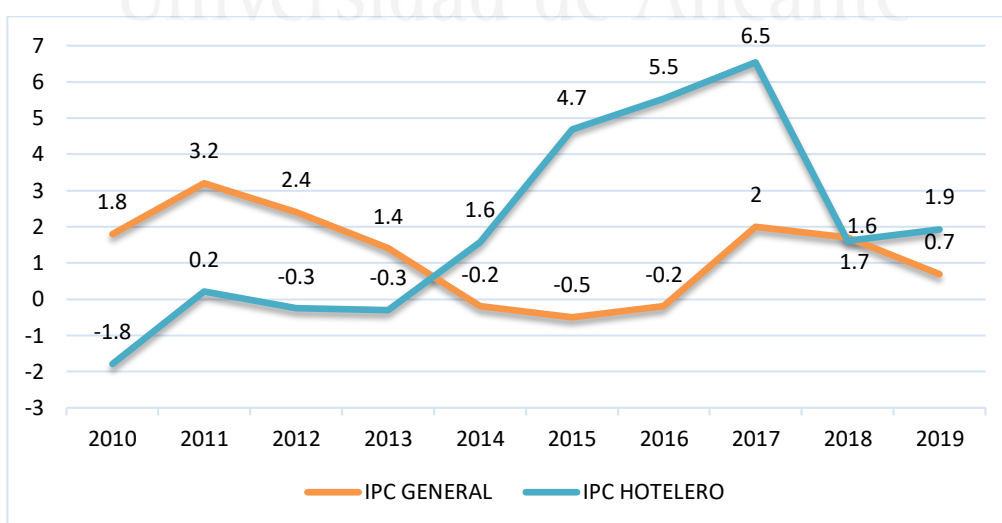
La Figura 10 muestra la tendencia del IPC a nivel general de la economía española y en particular del índice de precios hoteleros, de manera que se observan tendencias

dispares entre estas dos variables. Por ejemplo, hasta 2013 el IPC general se encontraba por encima del IPC hotelero, incluso el hotelero alcanza valores negativos. Sin embargo, a partir de 2013 el índice hotelero experimenta una subida diferenciadora, registrando tasas de crecimiento hasta 6,5% en 2017. Esta aceleración fue motivo de una pequeña inflación que sufrió el sector en esa época, e hizo que los precios se dispararan. Por su parte, el índice general de la economía se mantiene durante todo ese tiempo constante.

Tal y como se puede observar en la Figura 10, en el año 2018 se hace evidente una brusca caída de los precios hoteleros, hecho que se puede achacar al poder negociador de los grandes tour operadores que cada vez mueven más cifras. Asimismo, se ha de tener en consideración los efectos de la recesión económica mundial y otras fuerzas externas.

Otro hecho a resaltar en 2018 es que ambos índices se igualan para, a partir de ahí, seguir tendencias más similares, aunque la economía general sufre una pequeña desaceleración. A partir de 2019 comienza la recuperación del IPC hotelero al mismo tiempo que da comienzo un retroceso en el crecimiento del IPC general. Cabe destacar, que estos son datos provisionales publicados por el INE, por tanto, no podemos tomarlos estrictamente en consideración, ya que lo más probable es que varíen.

Figura 10. Variación IPC General - IPC Hotelero Nacional

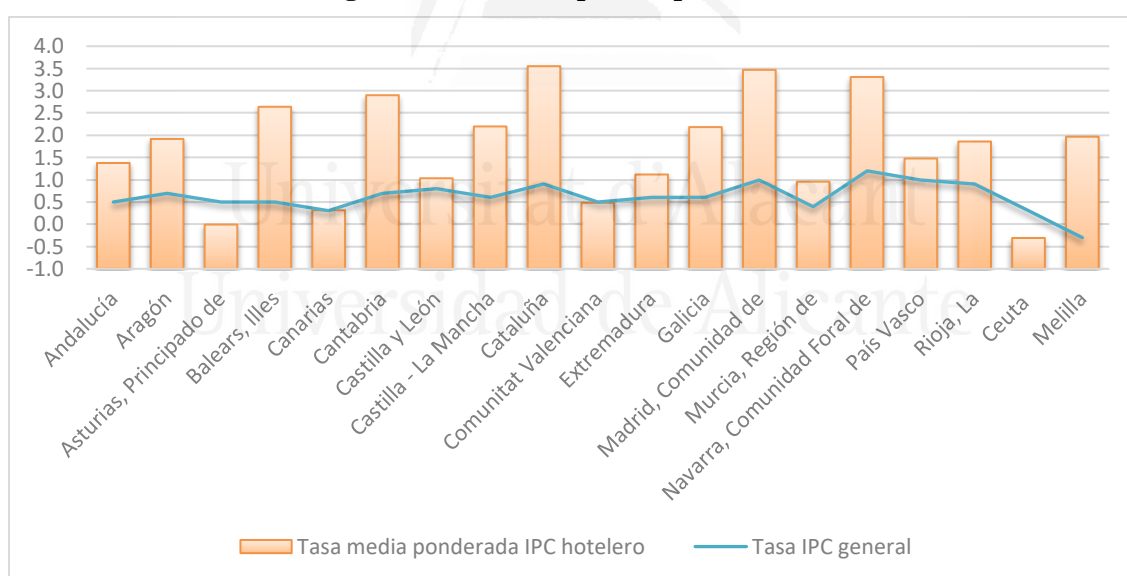


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE.

La Figura 11 detalla la variación del índice de precios hotelero registrada en el año 2019 para cada una de las comunidades autónomas, con relación a la variación del índice de precios general de cada comunidad. De este modo, se pueden observar las diferencias entre los niveles de precios hoteleros en cada comunidad y su dispersión respecto al nivel de precios general. Así pues, podemos encontrar algunas comunidades que presentan índices de precios hoteleros similares a la media nacional, otras tasas muy inferiores, por ejemplo, el caso de Asturias y Ceuta que llegan a alcanzar incluso valores negativos.

Un ejemplo de aquellas comunidades que recogen tasas muy elevadas vendría representado por Cataluña, Madrid, Navarra o Baleares, lo cual se puede deber a la gran especialización turística que presentan, así como a la calidad de turismo que reciben, que les puede permitir presentar unos precios más elevados que el resto de las comunidades.

Figura 11. Índice de precios por CC. AA.

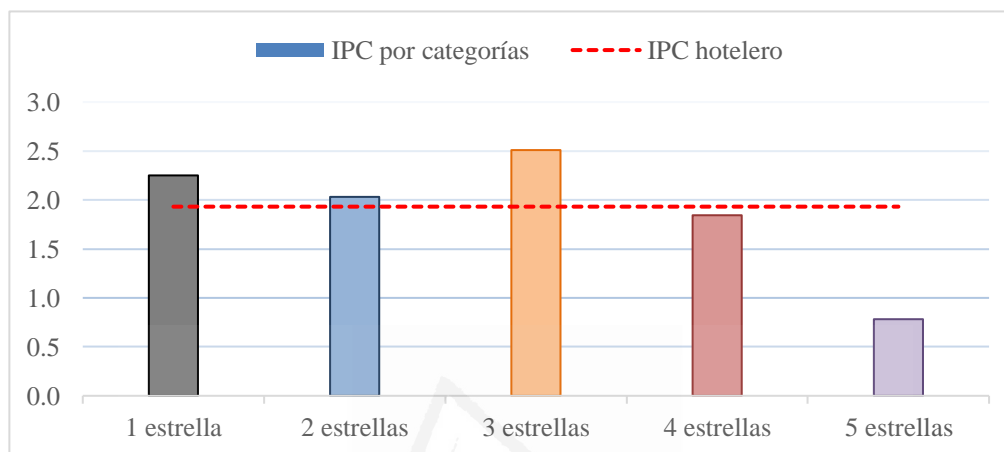


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE.

La Figura 12 contempla la variación del índice de precios por cada categoría hotelera respecto al índice hotelero general registrado en el año 2019. En este caso, resalta la diferencia de los precios de los hoteles de tres estrellas, los cuales han estado muy por encima, mientras que el índice de precios para el caso de los hoteles de cinco estrellas se ha mantenido muy por debajo de la media. Este dato podría venir explicado por el

hecho de que los precios de los hoteles de cinco estrellas ya eran muy elevados de modo que no han tenido ese margen de variación con el que sí han contado los hoteles de tres estrellas, y por lo cual han incrementado sus precios este año pasado.

Figura 12. Índice de precios de consumo hotelero según número de estrellas



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE.

5.2.2. Indicador de rentabilidad del sector hotelero

En primer lugar, consideramos necesario enfocar una parte de nuestro análisis en el estudio de la rentabilidad de los diferentes establecimientos hoteleros. Estos análisis de rentabilidad de los hoteles han sido muy utilizados en nuestra área de investigación, la Dirección Estratégica, pues constituyen una de las medidas esenciales para conocer la creación de valor de cada empresa. En nuestro caso, dado que en la presente sección no nos centramos en analizar las causas de tales rentabilidades, ni las diferencias a nivel entre empresas, hemos tomado nuevamente los datos que ofrece el INE desagregados en función de la categoría hotelera (es decir, número de estrellas) y, desagregados por comunidades autónomas.

Dado que la investigación alrededor de la rentabilidad hotelera ha sido enormemente abordada, mencionaremos los indicadores utilizados comúnmente. Específicamente, señalamos el ADR o Tarifa Media Diaria, que muestra los ingresos medios diarios obtenidos por habitación ocupada, y el RevPAR que refleja los ingresos medios por habitación disponible (INE, 2020). Estos son los indicadores a los que podemos tener acceso en la base de datos ofrecida por el INE, sin embargo, merece la pena destacar

que existen otros indicadores más avanzados a la hora de medir la rentabilidad hotelera, como el GopPar (beneficio operativo bruto por habitación disponible). A pesar de que este indicador, está siendo cada vez más usado en la literatura específica (Marco-Lajara, Claver-Cortés, Úbeda-García y Zaragoza-Sáez, 2016), el GopPar debe ser estimado directamente por los establecimientos hoteleros, de modo que necesitaríamos contactar con cada establecimiento para poder analizarlo.

En ambas definiciones los ingresos hacen referencia a aquellos percibidos por los hoteleros por la prestación del servicio de alojamiento, sin incluir otro tipo de servicios que sí pueda ofrecer el establecimiento, como pueden ser servicios de restauración, minibar, spa, gimnasio, organización de reuniones o eventos, etc.

Si analizamos la rentabilidad del sector por categorías, se observa una gran disparidad con relación a la tarifa media diaria. La tarifa general son 91€, la cual, se asemeja a la tarifa media de los hoteles tanto de 3 como de 4 estrellas que rondan los 75€ y 97€ respectivamente. Sin embargo, los hoteles de cinco estrellas presentan una tarifa media diaria de 190€, es decir, mucho más elevada que la tarifa media hotelera (100€ por encima). Por su parte, la tarifa media de los hoteles de 1 estrella es 30€ más barata que la media hotelera (61€).

En segundo lugar, la rentabilidad media de los hoteles en España rondaba los 61€ en 2019. Un aspecto que llama enormemente la atención es que la rentabilidad en el caso de los hoteles de 5 estrellas es más del doble de la media (131€). Por otro lado, la rentabilidad de los de 1 estrella, considerados como “hoteles económicos”, es apenas la mitad de la rentabilidad media de los hoteles en España (específicamente 29€). Del mismo modo que ocurría con la tarifa media, la rentabilidad de los hoteles de 3 y 4 estrellas se asemeja más a la media nacional, siendo específicamente en torno a los 53€ y 73€ respectivamente.

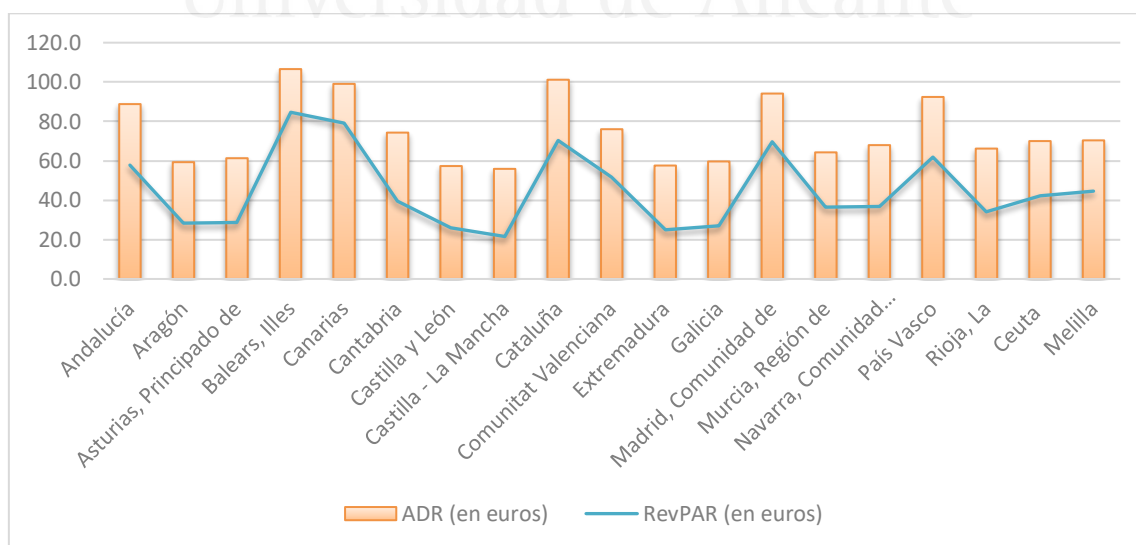
En otro orden de ideas, en la Figura 13 se presenta un análisis agrupado por comunidades autónomas sobre la rentabilidad hotelera del año 2019 en España. En él se puede observar cómo las tarifas medias diarias más altas son registradas por Baleares (84,6€), Canarias (79,3€), Cataluña (70,3€) y Madrid (69,6€). Estos datos no han de extrañar, ya que recordamos que estas mismas comunidades registraban los porcentajes

de especialización turística más altos. Al mismo tiempo, serán las que mayor rentabilidad presenten en su actividad hotelera. Por su parte, destaca la presencia de otras comunidades donde el peso del sector turístico es menor y presentan rentabilidades muy bajas, inferiores a los 30€ (Castilla la Mancha, 21,6€; Extremadura, 24,9€; Castilla y León, 26€; Galicia, 26,9€; Aragón 28,2€; Asturias, 28,5€).

Teniendo en cuenta que la tarifa media diaria en España es de 91€ podemos apreciar cómo hay una gran disparidad entre los precios de las distintas comunidades. Mientras que algunas tienen tarifas medias muy bajas como es el caso de Castilla la Mancha (55,9€), Aragón (59,3€) o Asturias (61,3€), otras están entorno a la media (País Vasco, 92€). Otras presentan tarifas algo más elevadas a la media nacional superando los 100€ (Baleares y Cataluña).

En conclusión, podemos observar cómo si tomamos la variable ingresos medios por habitación disponibles, se observan importantes diferencias en términos de rentabilidad hotelera por comunidades autónomas, de hecho, la rentabilidad hotelera entre las diferentes comunidades oscila entre los 21,6€ (Aragón) y los 84,6€ (Baleares). Mientras que estas diferencias se hacen igualmente notables atendiendo a la tarifa media diaria entre las distintas comunidades autónomas, presentando un rango entre 55,9€ (Castilla La Mancha) y 106,6€ (Baleares).

Figura 13. Rentabilidad hotelera por CC. AA.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE.

5.2.3. Estructura del sector hotelero

En esta sección continuamos profundizando en el análisis del sector hotelero, en términos de estructura hotelera, así como la duración de la estancia y el tipo de estancia. Para ello utilizamos una doble clasificación de los establecimientos hoteleros atendiendo a su categoría según el número de estrellas, o atendiendo a su tamaño según el número de empleados. En relación con la primera clasificación ésta ha sido explicada anteriormente en el apartado *análisis del sector hotelero nacional*.

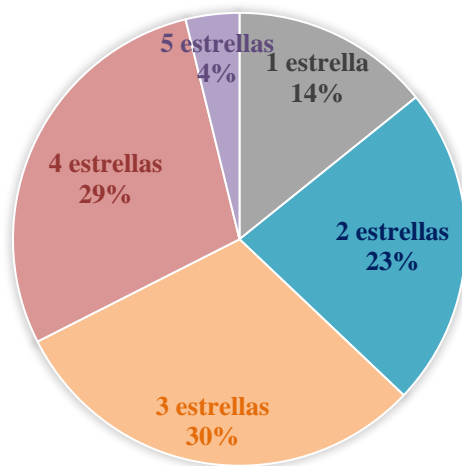
Respecto a la clasificación de los hoteles según su tamaño, seguiremos el criterio de la OCDE. Este organismo clasifica las empresas en cuatro grupos: microempresas, aquellas que cuentan con menos de diez trabajadores; pequeñas empresas, cuentan con menos de cincuenta trabajadores; medianas empresas, desarrollan la actividad menos de 250 trabajadores; y, por último, grandes empresas, que cuentan con más de 250 trabajadores.

Número de hoteles por categoría

El promedio de establecimientos hoteleros registrado en el año 2019 en España nos lo muestra la Figura 14. En él, se demuestra que los hoteles de 3 y 4 estrellas representan en conjunto un 59% del total de establecimientos hoteleros, seguidos por los de 2 estrellas que registran un 23%. El motivo por el que estos hoteles cuentan con una mayor proporción es debido a la ventaja competitiva que generalmente presentan basada en la relación calidad-precio.

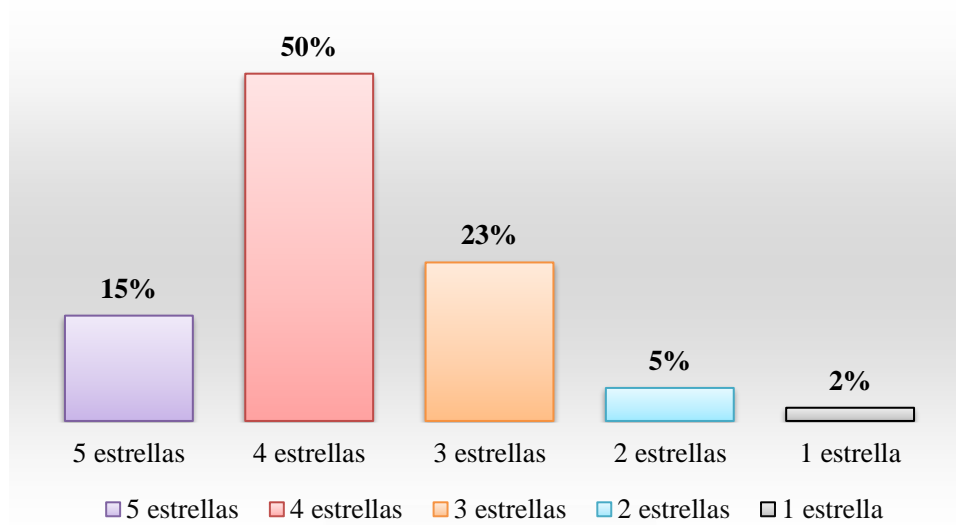
En último lugar están los hoteles de 5 estrellas que apenas representa un 4% del total, lo cual viene causado por los elevados precios que ofertan. Estos establecimientos están orientados a un público quizás más exigente que no busca la calidad-precio, sino diferenciación a través de una elevada calidad y exclusividad.

Figura 14. Promedio de establecimientos hoteleros según número de estrellas



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE.

En el año 2019 los hoteles de 4 estrellas son los que mayor número de empleados registran, incluso llega a duplicar a los hoteles de 3 estrellas que sería la segunda categoría que cuenta con mayor número de personas empleadas. Seguidamente, encontramos los establecimientos hoteleros de 5 estrellas con 397.642 trabajadores, lo que nos hace pensar que, a pesar de ser la categoría con menor número de establecimientos, necesitan a un gran número de empleados a fin de poder alcanzar la calidad por encima de las expectativas de sus clientes de forma que estos queden satisfechos; sin embargo, sólo cuenta con un 15% del total. En últimas posiciones se encuentran las categorías de 1 y 2 estrellas, con un 5% y un 2% de empleados respectivamente, ya que tienden a minimizar el número de trabajadores, con la finalidad de cubrir los servicios básicos y necesarios para sus clientes.

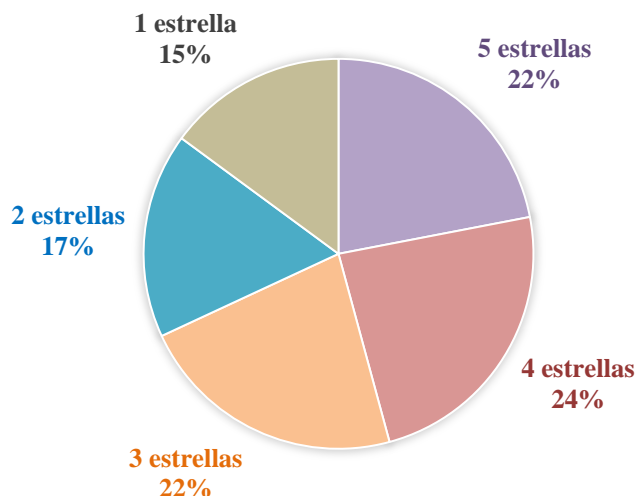
Figura 15. Porcentaje de personas empleadas en establecimientos hoteleros

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE.

Por otra parte, parece interesante analizar en términos generales la ocupación hotelera por habitación en 2019 (Figura 16). En efecto, en este caso podemos observar cómo no existen grandes diferencias en función de las distintas categorías. De hecho, llega a coincidir la tasa de ocupación entre las categorías de 3 y 5 estrellas alcanzando un grado de ocupación de un 22%. En cambio, los hoteles de 4 estrellas son los que mayor porcentaje de ocupación registran alcanzando un 24% en 2019.

Por otro lado, el hecho de que los clientes prefieran los establecimientos hoteleros de las gamas media y alta ha propiciado que éstas hayan sido las categorías que han mantenido un mejor comportamiento frente a la situación desfavorable que estamos viviendo, pues estos establecimientos ofrecen unos servicios de mayor calidad. De hecho, es precisamente esta tipología de establecimientos la de mayor capacidad de alojamiento, la que más depende de los turistas vacacionales, es decir, es la que más cierra durante la temporada baja ya que la mayoría de ellos son hoteles de ocio o vacacionales.

Figura 16. Grado de ocupación según el número de estrellas

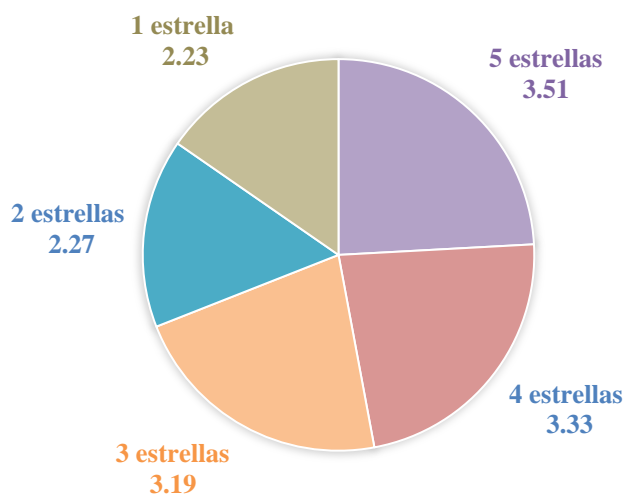


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE.

Con referencia al tiempo de estancia en días, en la Figura 17 se puede observar que los turistas prolongan sus estancias más de 3 días en media en hoteles de 3, 4 y 5 estrellas. Esto es debido a que este tipo de establecimientos hoteleros están orientados a que el cliente disfrute de las instalaciones, por ello proporciona actividades de entretenimiento, muchos ofrecen servicios de sala de juegos, spa, ludoteca para los niños, etc.

Mientras tanto, los hoteles de 1 y 2 estrellas se suelen frecuentar principalmente en turistas de paso, aquellos que dan prioridad a lo económico antes que a la calidad.

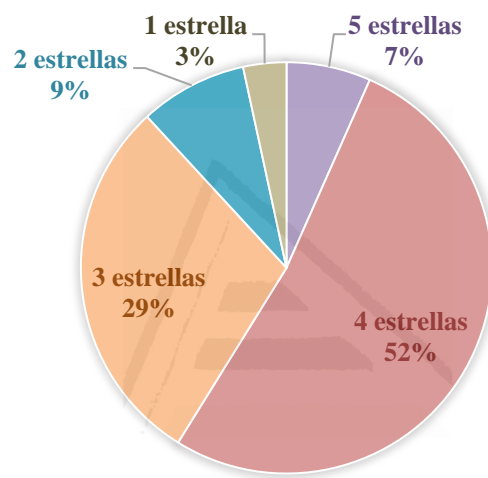
Figura 17. Duración de las estancias según número de estrellas



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE.

En la Figura 18, que muestra el número de viajeros según la categoría, se puede apreciar lo que cabía esperar: la mayoría de los viajeros apuestan por hoteles de 3 y 4 estrellas quedando menos representados los de 1 estrella con apenas un 3% de los viajeros. Al mismo tiempo, recordamos que el mayor número de hoteles correspondía a las categorías de 3 y 4 estrellas, mientras que los de 5 estrellas eran más escasos, por tanto, la disponibilidad hotelera es un factor muy vinculante a la elección de los turistas en sus viajes.

Figura 18. Número de viajeros según número de estrellas



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE.

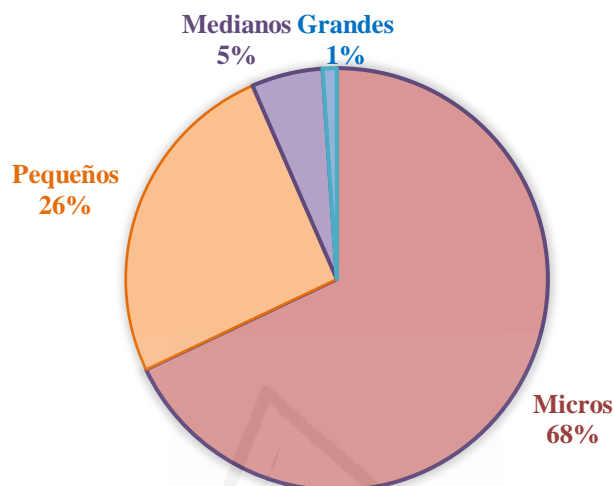
Número de hoteles según el tamaño

Pasando a la segunda clasificación, observamos en la Figura 19 la distribución de los establecimientos hoteleros que se pueden encontrar en España atendiendo al número de trabajadores, es decir, micro hoteles (hasta 10 trabajadores), pequeños (de 10 a 50 trabajadores), medianos (de 50 a 250 trabajadores), grandes (más de 250 trabajadores). Esta clasificación tiende a ser la más utilizada en el área de empresa, distinguiendo entre micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. También se suele distinguir únicamente entre pequeñas y medianas empresas (PYMES) y grandes empresas.

En efecto, en la Figura 19 se puede observar que a nivel nacional prevalecen los hoteles de menos de 10 trabajadores. Es más, si consideramos el conjunto de PYMES hoteleras

observamos como representan un 99% de los establecimientos nacionales. En cambio, los grandes hoteles, compuestos por más de 250 trabajadores, tan sólo representan un 1% del total de establecimientos a nivel nacional.

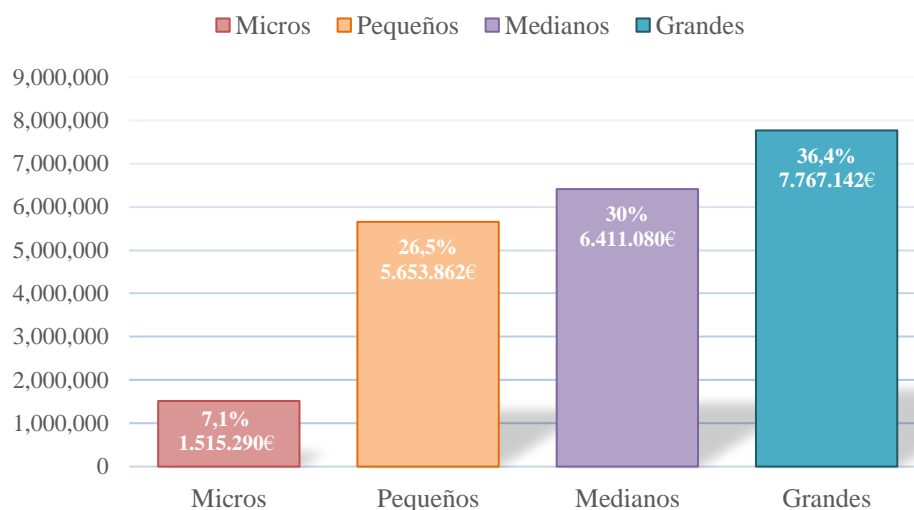
Figura 19. Distribución de los establecimientos hoteleros según su tamaño



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE.

Otro dato de gran relevancia a analizar en este estudio es la cifra de negocios que presentan los establecimientos hoteleros (Figura 20). Se observa que, en media, los establecimientos hoteleros españoles en el año 2017 alcanzaron una cifra de negocios de 6.411.080 miles de euros. En relación con las diferencias en la cifra de negocios según el tamaño, tal y como era de esperar, la cifra de negocios de los hoteles micro es muy baja y apenas representa un 7% del total (un millón y medio de euros).

Por su parte, el resto de los establecimientos cuenta con cifras de negocio similares, aunque superiores a medida que aumenta el tamaño de estos. En efecto, los hoteles categorizados grandes obtienen una cifra de negocios superior al resto de categorías debido a que los servicios que ofrecen son de mayor calidad y por tanto cuentan con un mayor precio que se traduce en el nivel de cifra de negocios registrado (7,7 millones de euros, aglutinando un 36,4% del total). Por su parte, la cifra de negocios de los establecimientos pequeños y medianos ronda en torno a los 6 millones de euros (suponiendo un 26,4% y un 30% del total respectivamente).

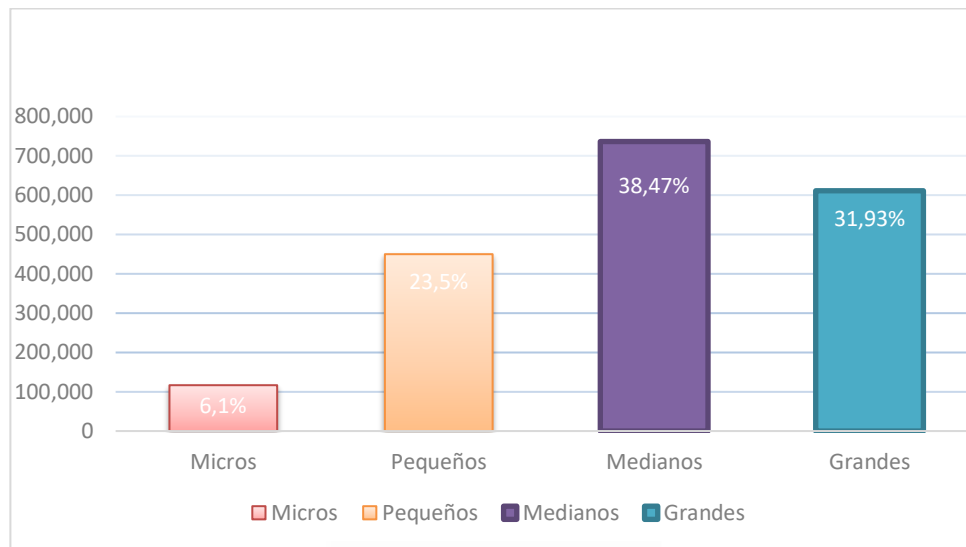
Figura 20. Cifra de Negocios de los establecimientos en miles de euros

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE.

Uno de los últimos datos a analizar en términos genéricos referente a los establecimientos hoteleros españoles ha sido la inversión en activos materiales. Esta información puede resultar interesante de forma similar al dato agregado de cifra de negocios. De este modo, en la Figura 21 se puede apreciar como la mayor inversión en activos materiales en 2017 fue realizada por los hoteles medianos, los cuales invirtieron 736.482 miles de euros, agrupando casi un 40% del total de las inversiones realizadas. Pero si observamos la Figura 21 junto con la Figura 20, en líneas generales se aprecia que el porcentaje de estas dos variables no sufre importantes dispersiones.

Sin embargo, llama la atención observar cómo las grandes empresas, cuya cifra de negocios representaba un 36,4% del total, aglutinan únicamente un 31,93% de las inversiones totales (véase Figuras 20 y 21). Esto nos puede llamar la atención porque deberían ser las empresas que en mayor medida invirtieran en activos materiales, ya que registran un nivel superior de cifra de negocios al resto. Este hecho, puede ser debido a que las grandes empresas decidan destinar un mayor porcentaje de sus beneficios al reparto de dividendos entre los accionistas que la formen, y no solo emplearlo en nuevas inversiones para la empresa, además de que la cantidad de empresas grandes es muy inferior al resto y así lo es su significatividad (Figura 19).

Figura 21. Inversión en Activos Materiales



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE.

CAPÍTULO 6. ANÁLISIS DE LA METODOLOGÍA

En este capítulo, una vez hemos definido los objetivos, revisados los aspectos teóricos y planteado las hipótesis de la investigación se aportará, primeramente, una justificación sobre la metodología utilizada, y en especial, una explicación de las técnicas de nuestro análisis empírico. Asimismo, delimitaremos cuál es la población y muestra objeto de estudio a la vez que detallaremos las variables y los indicadores utilizados para medirlas. Finalmente, concluiremos esta sección con la exposición de las fuentes a partir de las cuales hemos obtenido la información necesaria, haciendo un especial hincapié en la explicación del cuestionario que se ha utilizado.

6.1. Conceptos ontológicos, epistemológicos básicos de la investigación

Consideramos esencial incluir en esta sección una justificación racional sobre la adecuación de la metodología utilizada en esta tesis doctoral como medio para lograr los objetivos y dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas. De este modo, este capítulo trataremos de entenderlo como algo más que la mera recopilación de datos y la elección de un método de investigación a seguir. En él abordaremos algunas otras ideas referidas a la ontología, epistemología, y diseño de la investigación, entre otros aspectos principales.

Entender los fundamentos filosóficos subyacentes a la investigación que nos disponemos a realizar resulta un punto fundamental en cualquier trabajo que se precie. Si bien es cierto que cada metodología de investigación elegida ostenta una serie de fortalezas y debilidades propias, también trae consigo una serie de valores y principios, tanto éticos como filosóficos, que fundamentan el cómo llevar a cabo dicha investigación. De esta forma, podemos afirmar que detrás de cada metodología se enmarcan importantes valores, creencias y proposiciones de siglos de debate filosófico

que marcarán el planteamiento metodológico a seguir. A pesar de la relevancia que pueda suponer acceder a una profunda comprensión sobre estos temas no siempre se abordan dichos conceptos cuando se lleva a cabo una investigación científica.

Por lo tanto, a continuación trataremos de comprender las cuestiones relevantes a la ontología, la epistemología, la metodología y los métodos de investigación utilizados en este proyecto de tesis doctoral. Con relación a los dos primeros conceptos planteados, cabe destacar que tanto la ontología como la epistemología resultan consideraciones filosóficas que sustentan las suposiciones básicas sobre las diferentes metodologías y métodos de investigación. Además, la mayoría de los debates centrales entre filósofos y estudiosos de la ciencia conciernen aspectos ontológicos y epistemológicos iniciales.

En primer lugar, señalaremos que la ontología es una rama de la filosofía que estudia la naturaleza del ser, de la existencia y de la realidad. Si bien estas consideraciones filosóficas han sido principalmente tenidas en cuenta en las investigaciones relacionadas con las ciencias naturales, también en las ciencias sociales se han originado debates similares, aunque principalmente entre la posición del realismo interno, el relativismo y el nominalismo. Puesto que nuestro proyecto de investigación se enmarca en la disciplina de ciencias sociales, más concretamente en el área de economía de la empresa, nos interesa el comportamiento de las personas en lugar del de los objetos inanimados, y esto nos lleva a cuestionar si los supuestos y los métodos de las ciencias naturales son apropiados para ser utilizados en las ciencias sociales (Blaikie, 2007).

Por su parte, la epistemología se considera otra rama de la filosofía que estaría más relacionada con el estudio de los fundamentos y métodos del conocimiento científico, por lo que sirve de gran ayuda a aquellos investigadores que deseen entender mejor las diferentes formas de indagar en la naturaleza del conocimiento o en las diferentes formas de crear conocimiento. Así, la epistemología suele utilizarse como sinónimo de “teoría del conocimiento”, es decir, es la teoría de cómo conocemos el mundo y de cómo adquirimos su conocimiento (Denzin y Lincoln, 2011). Según los autores Quinlan, Baby, Carr y Griffin (2019), la epistemología es la teoría del conocimiento que se aplica en la metodología de la investigación que llevamos a cabo, puesto que se refiere a aquello que constituye el conocimiento y los diferentes procesos a través de los cuales se crea dicho conocimiento. De esta forma, cada metodología contiene

fundamentos epistemológicos sobre cómo buscamos el conocimiento. Por su parte, Carter y Little (2007) afirman que la epistemología presenta dos influencias básicas en la metodología de cada investigación científica. En primer lugar, influye en la relación entre el investigador y su objeto de investigación. Y, en segundo lugar, la epistemología condiciona la forma en la que los investigadores recopilan y analizan los datos.

Resulta lógico pensar que las diferentes consideraciones epistemológicas variarán en función de la rama de conocimiento en la que nos encontramos, al igual que ocurre con las cuestiones ontológicas. A modo de ejemplo simplificado, aquellas metodologías más enfocadas al análisis cuantitativo resultan positivistas, mientras que aquellas más cualitativas podrían considerarse interpretativistas o construccionistas.

Profundizando levemente en las distintas corrientes epistemológicas (o formas de entender el conocimiento), merece la pena destacar, por una parte, el positivismo, que considera el conocimiento científico como el auténtico conocimiento que existe, es decir plantea la existencia de relaciones objetivas y no afectadas por la conciencia humana. Los métodos positivistas generalmente asumen la existencia de una respuesta verdadera, es decir, patrones regulares y verificables en el comportamiento humano y organizativo, aunque a menudo sean difíciles de detectar o explicar debido a la multitud de factores que los explican. De hecho, las investigaciones de nuestra rama de conocimiento, generalmente basadas en encuestas, tienden a utilizar diseños de sección transversal con muestras grandes, que permiten medir múltiples factores simultáneamente y, por lo tanto, examinar las posibles relaciones subyacentes. En base a esta corriente, la investigación debe comenzar con el planteamiento de una hipótesis sobre la naturaleza del mundo y debe continuar con la recopilación de datos para confirmarla o no. Esta explicación nos lleva a situar bajo esta corriente nuestro estudio de investigación. Por otra parte, podemos mencionar diferentes corrientes como el construccionismo social, visión de que los fenómenos sociales dependen de los contextos sociales en los que operan los individuos, y así cada grupo crea su propia realidad subjetiva. O, el interpretativismo, que es una forma de constructivismo, sostiene que la realidad es múltiple y subjetiva porque se basa en la interpretación y la interacción de sucesivos elementos (Berger y Luckman, 1967).

Una vez analizados y discutidos los conceptos de ontología y epistemología, pasaremos a debatir sobre las diferencias que radican entre metodología, y técnicas o métodos de investigación, conceptos que a priori se suelen confundir o entender como sinónimos, pero que previamente ya hemos afirmado que no es del todo correcto. De hecho, Kothari (2004) considera necesario aclarar previamente la diferencia entre metodología y método científico. En primera instancia y tratando de plasmar las diferencias conceptuales a las que nos hemos referido, apuntaremos las definiciones que presenta la Real Academia Española (RAE) sobre ciencia, metodología y método científicos.

Según la RAE, se entiende por ciencia al “conjunto de conocimientos obtenidos mediante la observación y el razonamiento, sistemáticamente estructurados y de los que se deducen principios y leyes generales con capacidad predictiva y comprobables experimentalmente.” Por su parte, define la metodología como el “conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica o en una exposición doctrinal.” Y finalmente, en lo referente al método, aparece la definición siguiente: “procedimiento que se sigue en las ciencias para hallar la verdad y enseñarla.”

Podemos considerar, asimismo, algunos apuntes relevantes respecto al concepto de metodología de una investigación, que sí suelen ser universalmente aceptados en el mundo académico. Por ejemplo, en un proyecto de investigación, la metodología es una de las partes esenciales en las que se divide la estructura del trabajo. En esta fase, el investigador establece el conjunto de técnicas y métodos mediante los cuales tratará de dar respuesta a la pregunta de investigación, estableciendo las formas mediante las cuales se dispone a adquirir nuevo conocimiento y los criterios para contrastarlo empíricamente. Así pues, podemos añadir que la elección de la metodología de una investigación determinará la forma en la que el investigador recaba, ordena y analiza la información a utilizar, entre otros aspectos más profundos. También, en este apartado, se deberá exponer y describir los criterios que se utilizan para la elección de la metodología, y las razones por las cuales se establecen los distintos procedimientos pertinentes para tratar de responder a la pregunta principal de la investigación. De este modo, el apartado de metodología consigue, entre otros aspectos, otorgar validez y rigor científico a los resultados del proyecto.

Respecto a los métodos o técnicas de investigación, según Kothari (2004) deben entenderse como aquellos procedimientos que se utilizan para la dirección y conducción de la investigación. Es decir, se refieren a los métodos que los investigadores llevan a cabo a la hora de realizar las actividades relacionadas con el estudio del problema de investigación. Si bien es cierto que, en la investigación aplicada, podemos clasificar las diferentes técnicas y métodos de investigación que usualmente se llevan a cabo en tres grupos diferenciados (Kothari, 2004). Por una parte, tenemos todas aquellas técnicas que se utilizan durante el proceso de recopilación de datos, siempre y cuando los datos ya disponibles no sean suficientes para el análisis a desarrollar. Por otra parte, podemos incluir aquellas técnicas estadísticas que se llevan a cabo para medir y analizar las relaciones entre los datos disponibles, y así tratar de contestar a las preguntas de investigación planteadas. Por último, podemos encontrar un tercer grupo, también formado por técnicas analíticas, en el que incluir aquellos métodos que se realizan posteriormente para evaluar la exactitud o fiabilidad de los resultados obtenidos. Si bien estos métodos de investigación pueden entenderse como los distintos pasos a dar para analizar la información existente, la metodología también incluye la lógica subyacente, y por tanto la elección de qué pasos se deben realizar acorde al total de nuestro proyecto, así como su implicación y la justificación de dicha elección.

De este modo, tras las explicaciones aportadas, podemos afirmar que los métodos de investigación sólo constituyen una parte de la metodología en un proyecto de investigación, como lo es esta tesis doctoral, y resulta necesario matizar la elección y justificación de cada análisis realizado, de acuerdo con el contexto de todo nuestro trabajo, y principalmente de acuerdo con nuestro problema de investigación e información o datos disponibles.

A modo de síntesis, en la presente investigación se ha llevado a cabo una metodología cuantitativa que, basada en el paradigma positivista, tiene una gran utilidad cuando se pretende evidenciar teoría científica ya establecida con rigor académico. Dicha metodología ha sido basada en la recopilación de datos, tanto primarios, mediante el desarrollo de una encuesta estructurada, como secundarios, obtenidos de diversas bases de datos online (estas fuentes de información serán explicadas en profundidad más adelante). Respecto a los métodos utilizados nos hemos apoyado en diversas técnicas

estadísticas para el análisis de las relaciones entre las variables planteadas. Dichas técnicas son los modelos de ecuaciones estructurales mediante el análisis basado en la varianza, también conocido como Partial Least Square (PLS).

A continuación, se plantea una mayor argumentación sobre la elección de una metodología de carácter cuantitativo.

6.2. Investigación cuantitativa, métodos y técnicas de análisis

Como se mencionaba en uno de los capítulos iniciales donde se hablaba del enorme progreso que ha experimentado el campo de la gestión estratégica, desde hace más de dos décadas ha tenido lugar un crecimiento significativo en la gama de métodos de investigación utilizados, y volviéndose éstos cada vez más sofisticados (Hoskisson et al., 1999; Ketchen et al., 2008). De este modo, los estudios de caso en profundidad han sido reemplazados en gran medida por el uso de herramientas cuantitativas basadas en técnicas econométricas complejas.

Si bien es cierto que tanto las técnicas de investigación cuantitativas como cualitativas pueden resultar muy interesantes para llevar a cabo análisis empíricos en las ciencias sociales, y concretamente en el campo de la Dirección Estratégica de la Empresa¹, en nuestro proyecto de tesis consideramos esencial centrarnos en el uso de una metodología principalmente cuantitativa. Las razones que nos han llevado a optar por esta decisión resultan diversas. En primer lugar, consideramos que los análisis cualitativos, aunque necesarios, no pueden aportar suficiente rigor a la investigación, puesto que se suelen basar en estudios de casos limitados, y por tanto no cuentan con una muestra generalizada, información variada y diversificada, por lo que el sesgo de tu análisis es mucho mayor, y la probabilidad de extrapolar las conclusiones extraídas son mínimas.

Además, entre las ventajas asociadas a los enfoques de investigación cuantitativa en la literatura podemos destacar que el resultado, al ser numérico, no debería estar

¹ Desde los inicios en los estudios de gestión estratégica se ha utilizado esta doble categorización: investigación cualitativa y cuantitativa (Hatten, 1979; Schendel y Hofer, 1979; Hitt et al., 1998; Hoskisson et al., 1999).

influenciado por opiniones al representar la investigación y los hechos de forma objetiva, que estos enfoques simplifican el procesamiento de una gran cantidad de datos, además de permitir el desarrollo de una serie de indicadores de valoración cuantitativa (Black, 1999; Martin y Bridgmon, 2012).

Dada esta situación, y partiendo de la base de que nuestra teoría de estudio ya ha sido abordada a partir de estudios cualitativos, permitiendo su desarrollo de una forma más cercana a la realidad, consideramos que debemos dar un paso más allá y tratar de proponer análisis más complejos y profundos, en los que podamos tener acceso a una mayor cantidad de información. De hecho, es bien sabido que la investigación cuantitativa generalmente se ha dirigido más hacia la prueba o verificación de la teoría, mientras que la investigación cualitativa se enfocaba en la construcción o generación de estos aspectos teóricos iniciales (Punch, 2013).

Además, hemos de añadir que, aunque en la rama de gestión estratégica ambos enfoques tanto cualitativos como cuantitativos han sido utilizados, presentan una mayor influencia los diseños de investigación cuantitativos apoyados en el análisis de grandes muestras (Rouse y Daellenbach, 1999; Phelan, Ferreira y Salvador, 2002; Ketchen et al., 2008). Este marcado dominio de la literatura se puede observar principalmente ante la cantidad de artículos empíricos publicados utilizando un enfoque cuantitativo y a partir de las revisiones metodológicas realizadas sobre estos aspectos en la investigación cuantitativa (Ketchen y Shook, 1996; Bergh y Holbein, 1997; Ferguson y Ketchen, 1999; Bergh y Fairbanks, 2002; Short, Ketchen y Palmer, 2002; Boyd, Gove y Hitt, 2005; Miller, Triana, Reutzler y Certo, 2007; Shaver, 2007; Wiersema y Bowen, 2009; Aguinis y Edwards, 2014).

6.3. Técnica de análisis: Modelos de Ecuaciones Estructurales con PLS-SEM

En segundo lugar, continuaremos con la explicación y justificación de la teoría de modelos de ecuaciones estructurales (SEM), y, nos centraremos en el método basado en la varianza, Partial Least Square (PLS-SEM), utilizado en nuestro análisis.

SEM es una metodología para representar, estimar y probar una red teórica de relaciones lineales entre variables, donde algunas de estas pueden resultar no

observadas (latentes) (Rigdon, 1998). Entendida como una técnica de análisis multivariante de segunda generación, dos podrían ser los objetivos que persigue esta herramienta. En primer lugar, permite comprender los patrones de correlación entre un conjunto de variables, observadas o no; a la vez que trata de explicar la mayor cantidad posible de la varianza con el modelo especificado (Kline, 1998). Ya en 2014, el modelado de ecuaciones estructurales se había convertido en la herramienta analítica dominante para probar modelos de relación causa-efecto con variables latentes en la investigación de marketing y gestión (Hair, Sarstedt, Hopkins y Ringle, 2014). El campo PLS-SEM ha experimentado un desarrollo masivo durante la última década (Hair, Sarstedt y Ringle, 2019). De hecho, investigaciones recientes han proporcionado numerosas extensiones metodológicas y mejoras de este método (Hair, Sarstedt, Ringle y Gudergan, 2018).

A pesar de que la aplicación inicial de esta técnica giraba en torno al enfoque basado en la covarianza (CB-SEM), el enfoque de mínimos cuadrados parciales basado en la varianza (PLS-SEM), originalmente desarrollado por Wold (1982)², fue destacado como una "bala de plata" para estimar modelos causales en muchos modelos teóricos y situaciones de datos empíricos (Hair et al., 2014).

Específicamente, los investigadores en el campo de la gestión estratégica reconocieron relativamente temprano el potencial de SEM para probar empíricamente teorías y modelos conceptuales (p.e., Cool, Dierickx y Jemison, 1989; Birkinshaw y Morrison, 1995). De hecho, durante la década de 1980 algunos autores como Wold (1982) o Lohmöller (1989) reconocieron y publicaron las diferencias y propiedades ventajosas de PLS-SEM, en comparación con CB-SEM, como método para estimar estos modelos de ecuaciones estructurales.

Asimismo, en las últimas décadas, esta técnica de investigación (PLS-SEM) ha llamado la atención de numerosos investigadores en el campo de la Dirección Estratégica (véanse las revisiones llevadas a cabo por Hulland, 1999 y Hair, Sarstedt, Pieper y Ringle, 2012; Hair et al., 2014). Además, ante la rápida difusión de PLS-SEM,

² También se ha considerado que la introducción a la investigación empresarial aplicada de PLS-SEM se remonta a la obra publicada por Wynne W. Chin a fines de la década de 1990 (Chin, 1995, 1998).

numerosos estudios han reflexionado sobre la aplicación del método utilizando revisiones sistemáticas de la literatura (p.e., Kaufmann y Gaeckler, 2015; Richter, Cepeda-Carrión, Roldán, Salgueiro y Ringle, 2016; Ali et al., 2018), y recientemente, también se ha publicado un análisis de redes sociales al respecto (Khan, Sarstedt, Shiau, Hair, Ringle, Fritze, 2019). Gran parte del mayor uso de PLS-SEM se puede atribuir a la capacidad del método para manejar problemas de modelado problemáticos que ocurren habitualmente en las ciencias sociales, como características de datos inusuales (por ejemplo, datos no normales) y modelos altamente complejos.

Sin embargo, la notoriedad que ha recibido la utilización de PLS-SEM no se ha centrado únicamente en el campo de la gestión estratégica, sino que también ha sido enormemente utilizado en otras disciplinas como marketing (Hair et al., 2012b), gestión de operaciones (Peng y Lai, 2012), y contabilidad (Lee, Petter, Fayard y Robinson, 2011). Muchos han sido los autores que han señalado las diferentes ventajas que ofrece esta técnica analítica cuando trabajamos con modelos de ecuaciones estructurales, sin embargo, destacaremos las conclusiones que obtuvieron Hair et al. (2014) a partir del metaanálisis que llevaron a cabo. Estos autores afirmaron que las justificaciones más destacadas para usar PLS-SEM se atribuían a datos no normales, tamaños de muestra pequeños y construcciones de medidas formativas.

En su forma más simple, un modelo de PLS-SEM te permite analizar las relaciones directas entre un conjunto de variables (que pueden ser latentes). Para saber cómo llevarlo a cabo, encontramos diferentes artículos publicados como el de Hair et al. (2014) donde explican que al aplicar PLS-SEM, los investigadores deben seguir un proceso de varias etapas que implican: la especificación de los modelos internos y externos, la recopilación y el examen de datos, la estimación del modelo real y la evaluación de los resultados. Por su parte, también Hair, Hult, Ringle y Sarstedt (2016) proporcionan una introducción en profundidad en cada una de las etapas del uso de PLS-SEM. Sin embargo, PLS-SEM también permite llevar a cabo configuraciones de modelos más complejos que incluyan la estimación de efectos moderadores, efectos mediadores o modelos de componentes jerárquicos (en nuestro modelo, dado su carácter complejo e integral, tendremos que llevar a cabo cada uno de estos análisis avanzados).

Aunque ha resultado ampliamente apreciado, PLS-SEM también ha estado en el centro de un animado debate académico durante varios años (Latan y Noonan, 2017; Richter et al., 2016; Rigdon, Sarstedt y Ringle, 2017), que acompañó y fomentó la continuidad, el desarrollo y la extensión del método. Las contribuciones que señalan tanto las fortalezas como las limitaciones de esta técnica analítica han aparecido a un ritmo rápido, y, a pesar de que podemos encontrar trabajos que desmienten la utilidad de esta herramienta (Antonakis, Bendahan, Jacquart y Lalive, 2010: 1103), otros trabajos más recientes concluyen que los investigadores deberían "sentir el amor por PLS" (Petter, 2018: 12). En última instancia, antes de concluir esta sección debemos destacar algunos de los trabajos recientes que claramente han ampliado y mejorado la caja de herramientas para analizar los modelos de ruta de PLS tales como Latan y Noonan (2017), Hair et al. (2018), o Matthews, Hair y Matthews (2018).

Finalmente, hemos de añadir que la literatura de PLS-SEM también se ha preocupado por revisar las opciones disponibles de *software* para llevar a cabo estos estudios. En este sentido, el primer software que aparece fue llamado LVPLS1.8 (Lohmöller, 1989). En los años ochenta y noventa, Wynne W. Chin desarrolló un nuevo producto estrella, PLS-Graph (Chin, Marcolin y Newsted, 2003). Asimismo, tal y como apuntan Cepeda-Carrion, Cegarra-Navarro y Cillo (2018), desde la década de 2000, aparecieron varios paquetes de software como VisualPLS, SmartPLS, XLSTAT-PLSPM, WrapPLS y ADANCO, junto a otros paquetes de R como: PLSPM, SEMPLS y recientemente SEMinR. En nuestro caso, todos los análisis referentes a estos análisis empíricos han sido llevados a cabo mediante el uso de Smart PLS en su versión 3.2.7.

6.4. Muestreo y Recolección de datos

6.4.1. Obtención de datos y medida de las variables

En la presente sección se incluye una breve exposición sobre el proceso de obtención de los datos utilizados en el análisis empírico, destacando la encuesta como instrumento principal, a la vez que se presentan y explican las medidas de las variables incluidas en nuestra investigación.

En primer lugar, como hemos mencionado, los datos utilizados en el análisis empírico proceden principalmente de fuentes de información primarias y han sido obtenidos a partir de una encuesta realizada a los responsables de los distintos establecimientos hoteleros en España. También fueron consultadas otras fuentes de información secundarias como el Instituto Nacional de Estadística (INE) y el Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI), con el objetivo de ampliar la información total disponible sobre las unidades muestrales, así como para obtener información agregada y de calidad referente al sector turístico.

En concreto, de manera inicial se ha recurrido a la base de datos Alimarket³ donde podemos encontrar un total de 7.737 establecimientos hoteleros. Respecto al instrumento utilizado para la recogida de información primaria, llevamos a cabo una encuesta online⁴ dirigida a gerentes y directores de los establecimientos hoteleros mediante correo electrónico principalmente. Ésta estaba formada por un cuestionario estandarizado y una carta de presentación donde se informaba de la relevancia y justificación del estudio, así como de la confidencialidad de los datos recogidos.

Resulta relevante resaltar que el cuestionario fue diseñado para que fuesen los gerentes o directores de los hoteles los que respondiesen, dados sus mayores capacidades y conocimientos sobre el funcionamiento estratégico y global de la empresa y, por tanto, su mayor dominio sobre los aspectos que abarcaban las cuestiones principales. El cuestionario estructurado estaba formado por un total de 10 preguntas principalmente estilo Likert dadas las características de las variables latentes a analizar (véase Anexo 1). De este modo, en la mayoría de las preguntas se pidió a los sujetos de la encuesta que indicaran su nivel de acuerdo con cada uno de los ítems o elementos específicos, siendo 1= totalmente en desacuerdo, y 7= totalmente de acuerdo.

De forma previa a la difusión de este cuestionario extendido se llevó a cabo un pretest en aras de testar las características y la robustez de las preguntas inicialmente planteadas a partir de la realización de entrevistas en profundidad con expertos y directivos del sector, así como académicos con una gran trayectoria en estos temas de estudio. Una

³ Alimarket: principal empresa generadora de información económica sectorial en España sobre distintos sectores y las empresas que lo componen donde destacamos el sector hotelero: <https://www.alimarket.es>

⁴ El cuestionario fue elaborado y gestionado a partir del software Qualtrics.

vez finalizada esta fase, se procedió a la distribución de la encuesta durante el periodo comprendido entre el 1 de octubre de 2019 y el 29 de febrero de 2020. Hemos de añadir que el proceso de recopilación de información sufrió un parón dadas los incidentes relativos a la crisis mundial sufrida por la Covid-19⁵. Como se ha mencionado, la encuesta se distribuyó por correo electrónico principalmente, aunque también se realizaron una serie entrevistas personales específicas, tanto telefónicas como personales, dirigidas a los gerentes y directores de los establecimientos hoteleros en España. En total, se programó un envío inicial, así como tres recordatorios separados entre un periodo de 15 días, de modo que se enviaron un total de 8.900 correos electrónicos con una tasa de respuesta aproximada del 7,5%.

Finalmente, una vez culminado el proceso de recogida de información se analizaron las 221 respuestas obtenidas, objeto de nuestra muestra, teniendo que desechar un total de 9 cuestionarios dado que no cumplían con las características estadísticas necesarias (incompletos, un mismo patrón de respuesta, un mismo valor a todas las preguntas, etc.). De este modo, nuestra muestra de establecimientos hoteleros quedó formada por 212 empresas a las cuáles habíamos podido contactar de manera correcta, bien telemáticamente o bien físicamente.

A continuación, se describen las diferentes variables analizadas, así como la forma en que éstas han sido medidas en el análisis empírico. Esta fase de selección de escalas e ítems comenzó con una revisión de la literatura en profundidad en aras de identificar los instrumentos de medición más utilizados en investigaciones similares, dado, sobre todo, el carácter latente de prácticamente la totalidad de nuestras variables.

Variable independientes o explicativas

Como se ha podido comprobar a lo largo de todo el recorrido del presente trabajo de investigación, la variable principal de este estudio, y variable explicativa, es la que hace referencia a las capacidades dinámicas con las que cuentan los distintos establecimientos hoteleros. A continuación, señalaremos la medida utilizada para esta

⁵ Este tema será abordado en un apartado posterior en las conclusiones y futuras líneas de investigación tratando de señalar brevemente su incidencia en el final de nuestro estudio.

variable, así como la medida de las variables antecedentes de dichas capacidades dinámicas, a saber, género y estrategia competitiva.

Capacidades dinámicas

En primer lugar, hemos de destacar que la forma de medir y analizar las capacidades dinámicas ha sido un importante punto de debate en la literatura académica (Tang y Liou, 2010). Dado que en nuestro estudio hemos adoptado la definición de Teece (2007), es decir, hemos conceptualizado las capacidades dinámicas como la capacidad de una empresa para detectar, aprovechar oportunidades y reconfigurar sus recursos para apartarse a un entorno cambiante, tomaremos este término como multidimensional. Así pues, teniendo en cuenta la complejidad de este concepto (Di Stefano, et al., 2010) su operativización para análisis empíricos requiere de construcciones multidimensionales (Wang y Ahmed, 2007).

En última instancia hemos de añadir que este tipo de escalas con múltiples elementos tiene la ventaja de reducir el error de medición puesto que el uso de indicadores múltiples disminuye la incertidumbre y los errores de medición asociados con las respuestas únicas (Hair, Black, Babin, Anderson y Tatham, 1998).

Concretamente, la escala de 12 ítems utilizada para medir las capacidades dinámicas fue originalmente planteada por Wilden et al. (2013). En ésta se proponen 4 ítems para medir cada uno de los 3 constructos que formarán la variable de segundo orden capacidades dinámicas. Esta propuesta ha sido utilizada en numerosas investigaciones posteriores (Bogodistov, Presse, Krupskyi y Sardak, 2017; Fainshmidt et al., 2019; Wilden, Gudergan, Akaka, Averdung y Teichert, 2019), puesto que captura fehacientemente la idea desarrollada en Teece (2007) sobre esta variable, además de haber sido validada en otras investigaciones como la de Fainshmidt y Frazier (2017).

De este modo, siguiendo a otros autores como Pezeshkan et al. (2016) se han operativizado las capacidades dinámicas a partir de una serie de medidas perceptivas consideradas como medidas más exhaustivas (Venkatraman y Ramanujam, 1986) que fueron presentadas a los directores de los diferentes establecimientos hoteleros en forma de escala tipo Likert.

Capital intelectual

La variable capital intelectual ha sido considerada como un constructo latente multidimensional por múltiples investigadores expertos en el área. En concreto, en este caso se ha tomado de referencia el trabajo de Subramaniam y Youndt (2005), inspirado a su vez en trabajos anteriores como Youndt, Subramaniam y Snell (2004), en el cual se descompone el capital intelectual en 14 ítems agrupados en tres variables principales, a saber: capital humano (5 ítems), capital social (5 ítems) y capital organizacional (4 ítems). Otras investigaciones posteriores también consideraron esta categorización tridimensional centrada en las habilidades humanas, en las organizaciones y en las relaciones sociales como un estándar que servirá de premisa para construir los modelos de medición (Hsu y Sabherwal, 2012; Nieves, Quintana y Osorio, 2014; Inkinen, 2015).

Así pues, la variable capital intelectual se operativizó a partir de esta escala de 14 ítems (véase Anexo 1) que fue validada empíricamente con análisis confirmatorio del factor de máxima verosimilitud en Youndt et al. (2004). En primer lugar, el capital humano fue evaluado con 5 ítems basados tanto en las discusiones originales sobre esta variable (Schultz, 1961), como en estudios contemporáneos del área de Dirección Estratégica (Snell y Dean, 1992), tratando de reflejar los niveles generales de habilidad, experiencia y conocimiento de los empleados de las organizaciones.

En segundo lugar, el capital social fue medido a partir de 5 ítems basados en las ideas originales sobre estructura social (Burt, 2009), y gestión del conocimiento (Gupta y Govindarajan, 2000), de modo que permitieran evaluar la capacidad general de una organización para compartir y aprovechar el conocimiento generado a partir de las relaciones entre empleados, clientes, proveedores, socios de alianzas, etc.

Finalmente, el capital organizacional fue operativizado con 4 ítems que evalúan la capacidad de una organización para adquirir y almacenar conocimiento tanto en depósitos físicos propios como bases de datos, manuales y patentes (Davenport y Prusak, 1998), como en estructuras, procesos, culturas organizativas, y formas específicas de hacer negocios (Walsh y Ungson, 1991).

Estrategia/posición competitiva

La variable estrategia o posición competitiva encuentra su fundamentación en los estudios preliminares de Porter (1985) donde presentaba la posición competitiva de diferenciación y de bajo coste como dos caminos fundamentales y excluyentes en las organizaciones. En concreto, de cara a la medición de esta variable se utilizó una escala de 4 ítems (véase Anexo 1) previamente validada por Li, Zhou y Shao (2008) quienes, a su vez, se basaron en estudios relevantes anteriores como Porter (1985).

En consecuencia, a partir de la evaluación de esta variable conseguimos aproximar la posición competitiva de cada establecimiento dentro de una misma industria distinguiendo entre una posición de diferenciación, -que destaca por la prestación de un servicio superior, con características únicas e innovadoras, un nombre de marca fuerte, programas de promoción efectivos, etc.- y una posición que se acerca a la de bajo coste -caracterizada por la "construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vigorosa de reducciones de costes ... y la minimización de costes en [diversas] áreas" (Porter, 1980: 35)-.

Variables moderadoras

Dinamismo del entorno (ajuste externo)

Han sido muchos los estudios empíricos preocupados por captar el nivel o grado de dinamismo del entorno en el análisis de las capacidades dinámicas. En el presente trabajo, se ha utilizado la escala propuesta por Wilden et al. (2013) que consta de 4 ítems y trata de aproximar el nivel de intensidad competitiva. Esta escala está basada en los estudios previos de DeSarbo, Di Benedetto, Song y Sinha (2005), en concreto, en su escala propuesta para medir la turbulencia del entorno competitivo. Así, en esta escala se pidió a los encuestados que evaluaran la intensidad competitiva de la industria en la que se encuentran los distintos establecimientos hoteleros (véase Anexo 1).

Esta escala de incertidumbre del entorno competitivo evaluó el alcance de las guerras de promoción y de precios, la capacidad de las empresas para igualar ofertas competitivas y la frecuencia de aparición de nuevos movimientos competitivos. Resulta necesario

mencionar que, tal y como especifican Ambrosini et al. (2009) se deben considerar las percepciones de los gerentes sobre el entorno, en lugar de medidas ambientales puramente objetivas, debido a que las percepciones de éstos serán las que influyan realmente en las estrategias formuladas y en el despliegue de capacidades dinámicas.

Estructura organizativa (ajuste interno)

Para medir el valor de la variable estructura de la organización se utilizó una escala de 5 ítems inspirada en los trabajos de Covin y Slevin (1988) y Khandwalla (1977) y, más recientemente, utilizada por Wilden et al. (2013) en su investigación sobre el efecto moderador del ajuste interno en la relación entre capacidades dinámicas y rendimiento.

En esta escala se evalúa el grado en el que las organizaciones están estructuradas de manera mecánica y orgánica (véase Anexo 1), es decir su grado de organicidad u orientación orgánico-mecanicista. Más concretamente, con esta escala se pidió a los encuestados que evaluaran el grado de filosofía de gestión de su organización diferenciando principalmente entre estos dos puntos, e incluyendo aspectos como el grado de control formal o informal, estilos de gestión operativos de los directivos, énfasis en mantener o adaptar los procesos formales, libertad a los trabajadores sobre las descripciones del trabajo, entre otros. Finalmente, la variable se presenta en forma dicotómica tomando el valor 1 cuando la estructura operativa se considera burocrática o mecánica; y el valor 0 cuando se considera adhocrática u orgánica.

Variable mediadora

Capacidad de innovación

A la hora de operativizar la variable capacidad de innovación fue necesario tener en consideración que el sector de aplicación, el sector turístico, requeriría la utilización de una escala de medida adecuada a sus características. De este modo, observamos como el Manual de Oslo (OCDE, 2005), consciente de que el concepto de innovación tecnológica de productos y procesos no reflejaba adecuadamente una gran parte de las actividades de innovación en el sector de servicios, revisó las definiciones de ediciones anteriores y amplió el campo de lo que consideraba innovación. Consciente de esta

mejora consideramos nuestra variable como un constructo multidimensional de segundo orden formado por los cuatro tipos de innovación que define el citado manual: innovación de productos o servicios, de procesos, de marketing y organizacional. En efecto, se utilizó una escala de 15 ítems (véase Anexo 1) previamente validada por Nieves et al. (2014) que habría sido adaptada del estudio de Nasution, Mavondo, Matanda y Ndubisi (2011) y los contenidos del Manual de Oslo (OCDE, 2005).

Por un lado, la innovación de productos se midió a partir de 4 ítems que evaluaban la incorporación de nuevos servicios o mejoras significativas en ellos. Por su parte, la innovación de procesos fue medida a partir de 4 ítems que analizaban los cambios significativos en la prestación del servicio en cada establecimiento, incluyendo la incorporación de nuevas tecnologías. En cambio, la innovación de marketing se operativizó con 3 ítems destinados a evaluar la innovación referida al desarrollo y uso de nuevos canales de ventas y/o técnicas de promoción y marketing en general. Finalmente, la innovación organizacional, se midió a partir de 4 ítems que analizan el grado de innovación de cada establecimiento dedicada a la implementación de nuevos métodos organizacionales en las prácticas comerciales de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones externas con otras empresas o instituciones públicas.

Variable dependiente o explicada

Rendimiento empresarial

En el campo de la Dirección Estratégica una de las variables dependientes más analizadas y que ha llamado la atención de múltiples investigadores desde muy diferentes puntos ha sido la variable rendimiento o desempeño de la organización. Pese al gran desarrollo que ha experimentado este campo de estudio, sorprende la disonancia aún vigente con relación a la definición y medición de esta variable. En efecto, a pesar de la relevancia y centralidad de esta variable, una definición clara y universalmente consistente del desempeño de la empresa ha permanecido notablemente esquivada (Makadok, Burton y Barney, 2018).

El rendimiento de la empresa se ha considerado comúnmente como una construcción compleja y multidimensional (Chakravarthy, 1986; Kaplan y Norton, 1996). En esta investigación se han utilizado medidas percibidas para operativizar el desempeño de la empresa en términos de dos dimensiones diferenciadas. En total se utilizaron 8 ítems para capturar, por un lado, criterios generales de rendimiento (crecimiento de la cuota de mercado, reconocimiento de marca, imagen de mercado y crecimiento de ventas), y, por otro lado, variables de rendimiento más específicas para el sector hotelero (ingresos por habitación, ocupación promedio, nivel de satisfacción del cliente, satisfacción del empleado). Esta corriente ha sido utilizada recientemente en diferentes investigaciones sobre el sector hotelero (véase, por ejemplo, Úbeda-García, Claver-Cortés, Marco-Lajara y Zaragoza-Sáez, 2016; Wilke, Costa, Freire y Ferreira, 2019).

En concreto, en esta investigación se pidió a los encuestados que evaluaran el desempeño medio de su organización para cada elemento en relación con sus competidores, durante los últimos 3 años (véase Anexo 1). El uso de medidas subjetivas para el desempeño es una práctica tradicional en la investigación relacionada con la estrategia cuando no se dispone de datos de estados financieros o no permiten comparaciones precisas entre empresas (p.e., Dess, 1987; Tippins y Sohi, 2003). Además, la literatura muestra que existen altas correlaciones entre las medidas objetivas y subjetivas (Dess y Robinson, 1984; Homburg, Krohmer y Workman, 1999). De hecho, son numerosos los estudios que tradicionalmente han confirmado que las mediciones de percepción son una representación válida del desempeño organizacional (Ngo, Turban, Lau y Lui, 1998; Hartog y Verburg, 2004).

Más específicamente, la medición subjetiva se ha utilizado con frecuencia en la investigación empírica sobre servicios (Lin, 2013). Otros autores como Ali, Peters, Khan, Ali y Saif (2019) también utilizaron el método propuesto por Fraj, Matute y Velero (2015) y Božič y Knežević Cvelbar (2016) quienes recomiendan pedir a los gerentes de los hoteles que evalúen su desempeño en comparación con sus principales competidores. Asimismo, Eriksson (2014) en su revisión sistemática de la literatura empírica sobre capacidades dinámicas detectó que un gran volumen de trabajos habría utilizado medidas subjetivas para medir el rendimiento organizativo. Además, a la mayoría de los encuestados se les planteaba la evaluación del rendimiento en relación

con sus competidores, aspecto que parece funcionar de forma favorables en la investigación de capacidades dinámicas (Eriksson, 2014: 9).

Variables de control

Uno de los aspectos consensuados en la literatura de gestión es que el rendimiento de las organizaciones puede verse afectado por las características propias de éstas. Por lo tanto, además de las variables arriba explicadas hemos considerado incluir como variables de control la edad o antigüedad y el tamaño de la empresa, en aras de no despreciar la influencia que estas características individuales puedan ejercer sobre el desempeño. Una vez controlados los efectos de estas dos variables estadísticamente podemos pasar a resolver las hipótesis planteadas.

Respecto a la variable de control **edad** o antigüedad de la organización, se ha incorporado esta variable medida a partir del número total de años transcurridos desde el establecimiento de la empresa hasta el momento del estudio (año 2020). Existe un importante consenso en relación con el hecho de que las empresas que operan durante 6 años o menos se consideran nuevas empresas (Brush y Vanderwerf, 1992; Zahra et al., 2000). De esta manera, clasificamos el conjunto total de nuestras empresas en dos grupos: empresas establecidas hace 6 años o menos ("nuevas empresas"); y empresas con más de 6 años ("empresas consolidadas").

Han sido varios los trabajos que han analizado la influencia o el efecto que esta variable puede ejercer sobre el rendimiento o desempeño de las organizaciones llegando a conclusiones o resultados contradictorios en el caso del sector hotelero (Aissa y Goaid, 2016). En concreto, son muchos los trabajos que han considerado el impacto de esta variable sobre el rendimiento y actividades de innovación (Quian, Wang, Geng y Yu, 2017), así como los que han argumentado que la edad del hotel influiría en su rendimiento (O'Neill y Mattila, 2006; Xiao, O'Neill y Mattila, 2012). Esto cobra especial sentido ya que la edad o antigüedad de un establecimiento hotelero representa recursos organizativos esenciales como la experiencia y la reputación, lo cual podría afectar de forma positiva sobre las decisiones de inversión (Baum y Mezias, 1992).

Respecto a la variable **tamaño**, esta variable informa sobre el tamaño de cada organización en función del número de empleados en cada establecimiento. En nuestro estudio el tamaño ha sido evaluado según el número medio de empleados vinculados con cada establecimiento hotelero en los últimos 3 años. Además, se ha establecido la clasificación categórica comúnmente conocida que agrupa las diferentes empresas en microempresas si cuentan con hasta 10 trabajadores, pequeñas empresas cuando tienen de 10 a 50 trabajadores, medianas empresas si emplean entre 50 y 250 trabajadores, y grandes empresas cuando cuentan con más de 250 trabajadores (OCDE, 2005).

La inclusión de la variable tamaño como variable de control del rendimiento ha sido incluida dado el creciente cuerpo de literatura específica que investiga la relación entre el tamaño de los hoteles y su desempeño, dando lugar a resultados dispares. En efecto, muchos autores como Barros y Mascarenhas (2005), Pine y Phillips (2005), Claver-Cortés, Molina-Azorín y Pereira-Moliner (2007), Kim, Cho y Brymer (2013) o Aissa y Goaid (2016) han demostrado la relación positiva entre el tamaño del hotel y su rendimiento. Sin embargo, recientemente otros como Assaf y Tsionas (2018) han concluido que los hoteles grandes no necesariamente superan a los hoteles pequeños.

6.4.2. Población y muestra

En este apartado nos centraremos en describir tanto la población como la muestra utilizada en el presente estudio empírico. En primer lugar, la población objeto de estudio de nuestro análisis está formada por todos aquellos establecimientos hoteleros con 3 o más estrellas que están localizados en el territorio nacional. De este modo, podemos señalar que nuestro trabajo se centra en analizar el comportamiento de las empresas pertenecientes al sector turístico, específicamente al subsector hotelero, es decir aquellas agrupadas bajo el código CNAE 5510. En el siguiente capítulo se ofrece un análisis en profundidad de este sector a partir del análisis de sus datos agregados obtenidos en el INE.

Dadas las características esenciales de nuestra investigación, hemos considerado centrar nuestra población específicamente en los establecimientos hoteleros de 3 o más estrellas. En aras de profundizar más sobre este aspecto, debemos resaltar que una de las opciones para clasificar o distinguir los diferentes establecimientos hoteleros puede ser

según su estructura o tamaño, así como según su clasificación atendiendo al número de estrellas. Según Camisón y Monfort-Mir (2012) esta desagregación, atendiendo al número de estrellas otorgadas a cada hotel, resulta una forma de clasificar los diferentes establecimientos en función de la calidad de estos. No obstante, también añaden que muchos de estos estándares son criticados por estar mal definidos (por ejemplo, están más relacionados con las instalaciones en sí mismas que con calidad real del servicio).

Tal y como se ha mencionado con anterioridad, a pesar de que la mayoría de los estudios que se enmarcan en el campo de la Dirección Estratégica presentan la población objetivo de estudio en función de su estructura o tamaño, en nuestro caso, dado que nuestra unidad de análisis son los hoteles, hemos considerado más relevante especificarlos en función del número de estrellas con el que cuentan. En la literatura, podemos encontrar otros trabajos como Nieves y Haller (2014) y Nieves, Quintana y Osorio (2016) que, al estudiar las capacidades dinámicas en los hoteles se centran específicamente en aquellos establecimientos de tres, cuatro o cinco estrellas considerándolos los más adecuados para probar el modelo propuesto dado que los hoteles de categoría superior están más profesionalizados y cuentan con un personal mejor calificado (Camisón, 2000). Además, estos parecen preocuparse en mayor medida por las actividades innovadoras como una forma de mantener un cierto nivel de calidad que les permita conservar su categoría (Pikkemaat y Peters, 2005), y cuentan con recursos estratégicos más formales, ya que su competitividad se basa fundamentalmente en el conocimiento y la innovación (Ordanini y Parasuraman, 2011; Pikkemaat y Peters, 2005).

Del mismo modo, debemos destacar que se puede considerar poco relevante el análisis de las capacidades dinámicas empresariales en aquellos establecimientos hoteleros que cuentan con menos de 3 estrellas dadas sus características organizativas o su pretensión hacia la gestión estratégica de sus recursos y capacidades. Recordemos que otros autores, como Kasim y Minai (2009), también focalizan sus estudios en los hoteles de tres estrellas y superiores, argumentando que en aquellos la calificación de estrellas denota estándares de lujo universalmente aceptados, de modo que es solo dentro de estos establecimientos más grandes donde podemos esperar un mayor interés por los aspectos estratégicos.

Por otro lado, la industria elegida es lo suficientemente sólida, ya que el turismo es una actividad económica líder en todo el mundo y uno de los principales impulsores del desarrollo regional, ya que crea empleos, moderniza la infraestructura y fomenta otras actividades de producción. No obstante, en un capítulo posterior se lleva a cabo un análisis pormenorizado sobre la relevancia, justificación y significatividad de este sector objeto de estudio partiendo en términos generales del sector turístico y profundizando en el sector hotelero.

La información previa requerida sobre los establecimientos hoteleros presentes en España se extrajo del Censo de Hoteles de Alimarket. Así, se obtuvo una población inicial de 2.284 empresas después de que la base de datos hubiese sido refinada acotando las características arriba expuestas.

El número inicial de observaciones que correspondería a la muestra de nuestro estudio constaba de 221 establecimientos hoteleros. Sin embargo, una vez realizado el proceso de depuración de los datos obtenidos en las encuestas recibidas, se dieron por válidos un total de 212 respuestas (lo cual representaría un 93,2%).

6.4.3. Descripción de la muestra

Una vez codificados e introducidos los datos de las observaciones válidas recibidas en el software correspondiente se procedió al análisis empírico. A continuación, se presenta un análisis descriptivo previo donde se pueden observar las principales características de nuestra muestra a partir de la observación de las variables descriptivas que nos permitirán conocer en profundidad el conjunto de establecimientos hoteleros objeto de estudio posteriormente. Estas cuatro variables analizadas son el tamaño, la edad, el número de estrellas, su localización. Dichos análisis preliminares fueron llevados a cabo en SPSS 23.

En primer lugar, la Tabla 2 muestra los estadísticos básicos acerca del número de empleados de cada establecimiento, así como de los años desde su apertura y las estrellas de cada uno de estos. Entre estas medidas se observa la media, la mediana, la moda, la desviación típica, el valor mínimo y máximo de cada variable. A partir de estos valores podemos observar cómo entre los 212 establecimientos analizados, el

número de empleados toma los valores entre 2 y 251 teniendo de media 57 empleados. Asimismo, observamos cómo nuestra muestra está compuesta por hoteles consolidados, con 33 años de media desde su apertura, aunque el rango de años varía desde 1 hasta 244. Finalmente, en relación con el número de estrellas de dichos establecimientos, recordamos que nuestro análisis se acotaba a los hoteles de más de 3 estrellas por lo que el mínimo siempre será 3, siendo las 5 estrellas el máximo. En este sentido, se puede observar cómo los hoteles de 3 estrellas son los más comunes en nuestra muestra (moda= 4).

Tabla 2. Descripción de la muestra

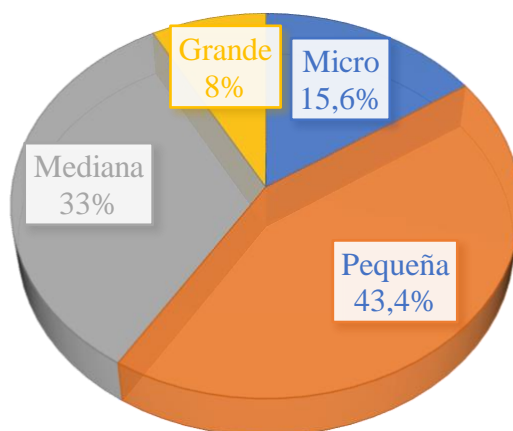
		Nº empleados	Nº años (edad)	Nº de estrellas
N	Válidos	212	212	212
	Perdidos	0	0	0
Media		57,50	33,06	3,80
Mediana		35	22	4
Moda		53	13	4
Desv. típ.		66,58	28,61	,63
Valor mínimo		2	1	3
Valor máximo		251	244	5
Rango		249	243	2

Fuente: Elaboración propia.

En aras de poder profundizar en esta caracterización de la muestra hemos categorizado las variables tamaño y edad, agrupando nuestros establecimientos en función del número de empleados en micro (menos de 10 trabajadores), pequeños (de 10 a 50 trabajadores), medianos (de 50 a 250 trabajadores) y grandes (más de 250 trabajadores); y en “empresas nuevas” (aquellas empresas establecidas hace 6 años o menos y “empresas consolidadas” (aquellas establecidas hace más de 6 años).

En relación con el tamaño de los establecimientos que forman nuestra muestra observamos su distribución destacando que un 43,4% son pequeñas empresas, es decir tienen entre 10 y 50 trabajadores, y un 33% son medianas, es decir, presentan entre 50 y 250 empleados (Figura 22). Por su parte, la categoría menos representada son las grandes empresas que apenas suponen un 8% de nuestra muestra.

Figura 22. Distribución de los establecimientos hoteleros de la muestra según tamaño



Fuente: Elaboración propia.

De forma más directa se observa la distribución de estos mismos establecimientos en función de su carácter “nuevo” o “consolidado”, destacando que más de un 91% de las empresas de nuestra muestra tienen más de 6 años de antigüedad, por lo que apenas un 8% del total se han establecido hace 6 años o menos. Este aspecto no debe llamar de forma alarmante nuestra atención ya que la industria del sector hotelero es madura en España por lo que la mayoría de los establecimientos que componen nuestra población se consideran empresas consolidadas (Figura 23).

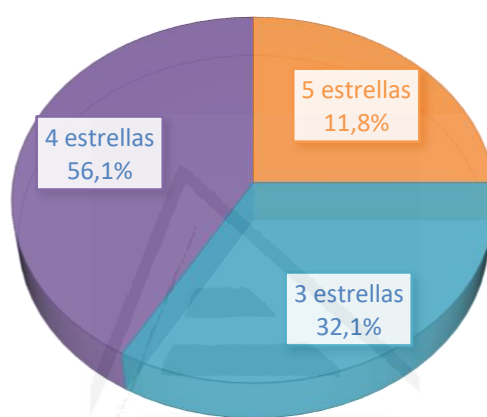
Figura 23. Distribución de los establecimientos hoteleros de la muestra según la edad



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, en la Figura 24 se puede observar la distribución de los establecimientos de nuestra muestra en función del número de estrellas, es decir, en función de la categoría que ocupan. Se puede apreciar que más de la mitad de la muestra (56,1%) se corresponden con hoteles de 4 estrellas. Asimismo, los hoteles menos representados son los de 5 estrellas, aspecto a esperar dado su carácter distintivo y de “alta categoría”.

Figura 24. Distribución de los establecimientos hoteleros de la muestra según el n de estrellas



Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, se consideró relevante presentar las siguientes tablas de contingencia en las cuales se puede apreciar la relación entre al menos dos de las características de nuestra muestra. En primer lugar, podemos observar la Tabla 3 donde se exponen los establecimientos categorizados según su tamaño (micro, pequeños, medianos y grandes) y el número de estrellas que poseen. Se puede apreciar cómo los hoteles más pequeños resultan en su mayoría hoteles de 3 estrellas (66,7%) siendo apenas dos los micro hoteles con 5 estrellas que conforman nuestra muestra (6,1%).

Además, podemos observar cómo un 86,8% de los hoteles de 3 estrellas analizados son micro hoteles u hoteles pequeños, es decir, cuentan con menos de 50 trabajadores. En el resto de los establecimientos, la categoría que más se repite es la de 4 estrellas, siendo en todos los casos (excepto en los micro hoteles) mayor al 50%, llegando a alcanzar un 72,9% en los establecimientos medianos. Sin embargo, hemos de destacar que estos aspectos son puramente descriptivos y tras realizar la prueba de independencia Chi-

cuadrado que contrasta la hipótesis de que las variables son independientes, observamos que los hoteles de 3, 4 y 5 estrellas no se distribuyen de la misma manera independientemente del tamaño de estos (Chi-cuadrado de Pearson=43,714; p=0,000).

Tabla 3. Descripción de la muestra según número de estrellas y tamaño

			Estrellas			Total
			3	4	5	
Tamaño	Micro	Recuento	22	9	2	33
		% dentro de Tamaño	66,7%	27,3%	6,1%	100,0%
		% dentro de Estrellas	32,4%	7,6%	8,0%	15,6%
	Pequeña	Recuento	37	49	6	92
		% dentro de Tamaño	40,2%	53,3%	6,5%	100,0%
		% dentro de Estrellas	54,4%	41,2%	24,0%	43,4%
	Mediana	Recuento	6	51	13	70
		% dentro de Tamaño	8,6%	72,9%	18,6%	100,0%
		% dentro de Estrellas	8,8%	42,9%	52,0%	33,0%
Grande	Recuento	3	10	4	17	
	% dentro de Tamaño	17,6%	58,8%	23,5%	100,0%	
	% dentro de Estrellas	4,4%	8,4%	16,0%	8,0%	
Total	Recuento	68	119	25	212	
	% dentro de Tamaño	32,1%	56,1%	11,8%	100,0%	
	% dentro de Estrellas	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia.

Consideraciones diferentes se pueden apreciar al introducir el aspecto consolidado o no de los establecimientos junto al número de estrellas o el tamaño de estos. Dado que un 91,5% de los establecimientos tienen más de 6 años, es decir, se consideran empresas consolidadas, podemos apreciar en la Tabla 4 que los 18 establecimientos “nuevos” son principalmente hoteles de 4 estrellas (72,2%), pequeños y medianos (38,9% en ambos casos). En ambos casos (Tabla 4 y Tabla 5) podemos observar que no existen diferencias entre los grupos edad*estrellas (Chi-cuadrado de Pearson=3,340; p=0,188) y edad*tamaño (Chi-cuadrado de Pearson=2,435; p=0,487) es decir, las distribuciones de las variables son independientes entre sí.

Tabla 4. Descripción de la muestra según número de estrellas y edad

			Estrellas			Total
			3	4	5	
Edad	Nueva	Recuento	5	13	0	18
		% dentro de Edad	27,8%	72,2%	,0%	100,0%
		% dentro de Estrellas	7,4%	10,9%	,0%	8,5%
	Consolidada	Recuento	63	106	25	194
		% dentro de Edad	32,5%	54,6%	12,9%	100,0%
		% dentro de Estrellas	92,6%	89,1%	100,0%	91,5%
Total	Recuento	68	119	25	212	
	% dentro de Edad	32,1%	56,1%	11,8%	100,0%	
	% dentro de Estrellas	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Descripción de la muestra según tamaño y edad

			Tamaño				Total
			Micro	Pequeña	Mediana	Grande	
Edad	Nueva	Recuento	4	7	7	0	18
		% dentro de Edad	22,2%	38,9%	38,9%	,0%	100,0%
		% dentro de Tamaño	12,1%	7,6%	10,0%	,0%	8,5%
	Consolidada	Recuento	29	85	63	17	194
		% dentro de Edad	14,9%	43,8%	32,5%	8,8%	100,0%
		% dentro de Tamaño	87,9%	92,4%	90,0%	100,0%	91,5%
Total	Recuento	68	33	92	70	17	
	% dentro de Edad	32,1%	15,6%	43,4%	33,0%	8,0%	
	% dentro de Tamaño	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, centrándonos en la localización de cada uno de los establecimientos hoteleros tomados como muestra, en primer lugar, se expone un mapa del territorio nacional donde se puede apreciar gráficamente la ubicación de cada uno de los hoteles analizados (Figura 25).

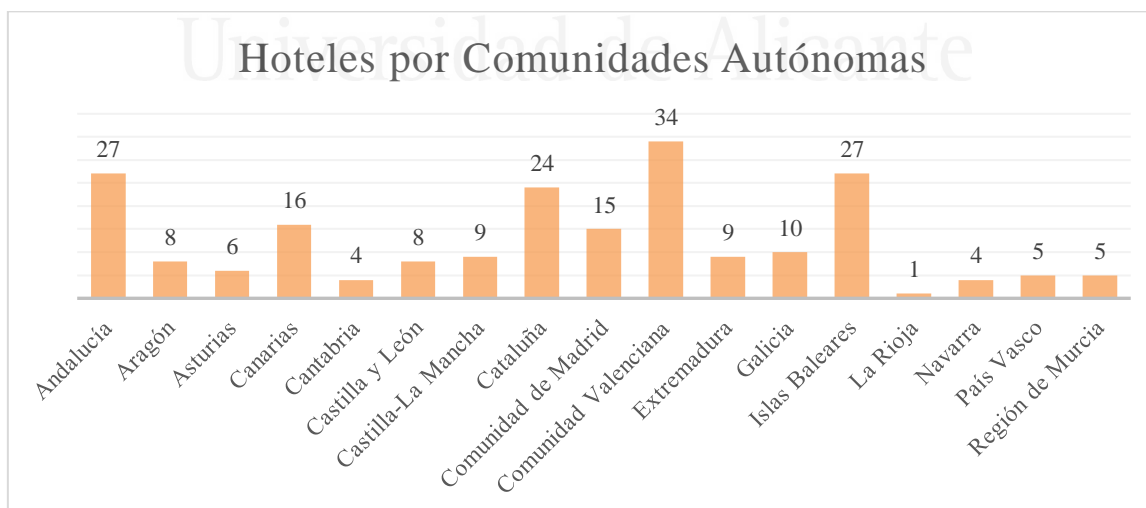
Figura 25. Mapa establecimientos hoteleros de la muestra



Fuente: Elaboración propia a partir de Google Maps.

En segundo lugar, se presenta la Figura 26 que incorpora las frecuencias de las Comunidades Autónomas (CC.AA.) en las cuales se localizan los distintos hoteles de nuestra muestra. En efecto, en la Figura 26 se observa que las comunidades más representadas en nuestra muestra son Comunidad Valenciana (16%), Islas Baleares y Andalucía (12,7%), y Cataluña (11,3%).

Figura 26. Distribución de los establecimientos hoteleros de la muestra por CC. AA.



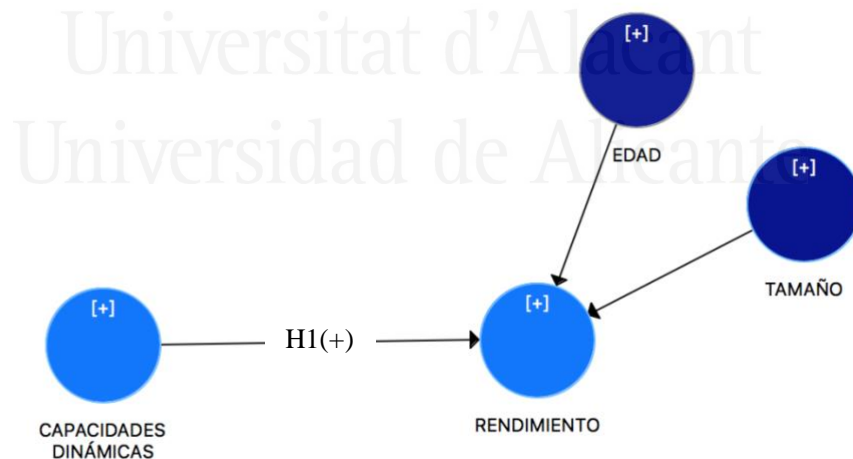
Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 7. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

7.1. Modelo simple

En el presente capítulo se han analizado de forma empírica las relaciones planteadas teóricamente en la Figura 27, mediante el uso de ecuaciones estructurales basadas en la varianza (PLS-SEM). En primer lugar, se ha considerado relevante analizar de forma separada la relación principal entre capacidades dinámicas y rendimiento empresarial, es decir, un modelo simple. En las subsiguientes secciones se incluyen las relaciones que completan el modelo final para contrastar el conjunto de hipótesis planteadas en su totalidad en el modelo ampliado.

Figura 27. Modelo teórico simple

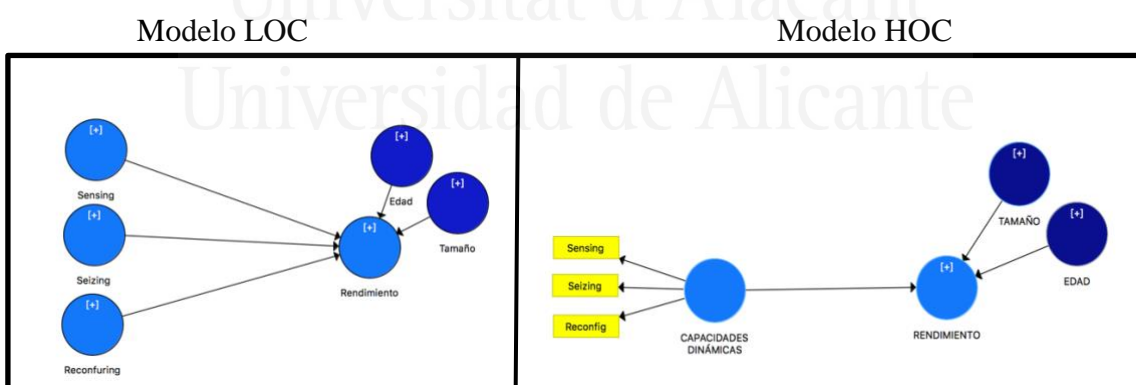


Para analizar la influencia que las capacidades dinámicas ejercen sobre el rendimiento empresarial se plantea este primer modelo teórico (Figura 27). Particularmente, dado que la variable capacidades dinámicas es una variable de segundo orden, se ha utilizado el modelo de componentes jerárquicos (*Hierarchical Component Model*: HCM) que permite testar estructuras de orden superior, es decir, que contienen dos niveles de

componentes (véanse Ringle, Sarstedt y Straub, 2012; Wetzels, Odekerker-Schroder y Van Oppen, 2009). Estos constructos de orden superior permiten a los investigadores modelar variables en una dimensión más abstracta (denominado componente de orden superior, *higher-order components*: HOC) y sus componentes más concretos o subdimensiones (denominadas componentes de orden inferior, *lower-order componentes*: LOC). En nuestro caso, a pesar de que contamos con un HCM reflectivo-reflectivo⁶ (Ringle et al., 2012), por lo cual no encontraríamos demasiados problemas al representar el modelo de medida con el enfoque de indicadores repetidos, nos decantamos por el uso del enfoque en dos etapas (Becker, Klein y Wetzels, 2012) para un modelo de componentes jerárquicos (HCM), similar al enfoque en dos etapas en los análisis de moderación que expondremos más adelante (Henseler y Chin, 2010).

En la Figura 28 se pueden observar las dos etapas seguidas: en primer lugar, se han obtenido las puntuaciones de las variables latentes de los LOC, de modo que en la segunda etapa las puntuaciones agregadas obtenidas en los LOC⁷ servirán como variables manifiestas en el modelo de medida HOC, es decir para modelar el constructo de segundo orden (Wright, Campbell, Thatcher y Roberts, 2012).

Figura 28. Enfoque en dos etapas para modelos de componentes jerárquicos



⁶ La selección de este tipo de modelo se basó en consideraciones teóricas que proporcionaron los fundamentos de esta investigación, y significa que las relaciones entre la construcción de orden superior (capacidades dinámicas) y las tres construcciones de primer orden (*sensing*, *seizing* y *reconfiguring*), así como las relaciones entre las construcciones de primer orden y sus indicadores asociados, fueron todas reflectivas.

⁷ En el Anexo 2 se muestran los criterios de medida satisfactorios para el modelo LOC (primera etapa).

Una vez construida nuestra variable de segundo orden, podemos comenzar con la exposición de los resultados del modelo de medida y el análisis del modelo estructural⁸ (Chin, 2010; Hair Sarstedt, Ringle y Gudergan, 2017). Esta secuencia asegura que las escalas de medición sean válidas y confiables. No obstante, ampliaremos la evaluación de los resultados PLS-SEM llevando a cabo análisis más avanzados como el análisis de mediación y moderación (Hair et al., 2016). Recordemos que los resultados de PLS-SEM se analizan y evalúan siguiendo un proceso sistemático donde el objetivo es la maximización de la varianza explicada (R^2) de las variables latentes endógenas (en nuestro caso, la variable rendimiento empresarial). De este modo, en los siguientes apartados nos centraremos en evaluar la calidad, tanto de los modelos de medida, como de los modelos estructurales para conocer la capacidad predictiva del modelo.

7.1.1. *Análisis del modelo de medida*

Los índices más importantes utilizados en el análisis de la calidad del modelo de medida son los mismos que se utilizan en los modelos basados en la covarianza (CB-SEM), es decir la fiabilidad, la validez convergente y la validez discriminante (Hair et al., 2016). En nuestra investigación contamos con un modelo de medida reflectivo por lo que deberemos aplicar la valoración específica de los mismos sin entrar en los casos de modelos de medida formativos. Específicamente, en el presente punto siguiendo los criterios expuestos en Hair et al. (2016) se ha analizado la fiabilidad de los indicadores individuales, la fiabilidad compuesta para evaluar la consistencia interna, y la varianza extraída media (*Average Variance Extracted: AVE*) para evaluar la validez convergente. Asimismo, se ha analizado la validez discriminante a partir de las cargas cruzadas, el criterio de Fornell y Larcker y la ratio heterotrait-monotrait (HTMT) de correlaciones. Todos estos criterios se pueden observar de forma resumida y agrupada en la Tabla 6.

⁸ Se llevó a cabo la evaluación de los modelos de investigación en dos fases siguiendo las sugerencias de Hair et al. (2016).

Tabla 6. Criterios de valoración del modelo de medida para constructos reflectivos

Criterio de valoración	Prueba y umbral
<i>Fiabilidad de los indicadores individuales</i>	Cargas externas (λ) $\geq 0,707$
<i>Fiabilidad compuesta (consistencia interna)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Alfa de Cronbach $\geq 0,7$ - Fiabilidad compuesta (ρ_c) $\geq 0,7$ - Dijkstra-Henseler's, (ρ_A) $\geq 0,7$
<i>Validez convergente</i>	Varianza Extraída Media (AVE) $\geq 0,5$
<i>Validez discriminante</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Cargas cruzadas - Fornell-Larcker - HTMT

Fuente: Roldán y Cepeda (2019).

En primer lugar, en la Tabla 7 se puede observar que las cargas (λ) para ambos constructos (capacidades dinámicas y rendimiento) están muy por encima del valor mínimo $\lambda \geq 0,707$ propuesto por Carmines y Zeller (1979), lo cual indica que los diferentes indicadores presentan niveles suficientes de fiabilidad a nivel individual.

Tabla 7. Cargas externas

	Capacidades Dinámicas	Rendimiento
<i>Sensing</i>	0,931	
<i>Seizing</i>	0,903	
<i>Reconfiguring</i>	0,888	
<i>Rto 1</i>		0,915
<i>Rto 2</i>		0,912
<i>Rto 3</i>		0,942
<i>Rto 4</i>		0,929
<i>Rto 5</i>		0,911
<i>Rto 6</i>		0,909
<i>Rto 7</i>		0,914

Nota: CD=Capacidades dinámicas; Rto=Rendimiento; Rto 1=Ítem rendimiento 1; Rto 2=Ítem rendimiento 2; Rto 3=Ítem rendimiento 3; Rto 4=Ítem rendimiento 4; Rto 5=Ítem rendimiento 5; Rto 6=Ítem rendimiento 6; Rto 7=Ítem rendimiento 7.

De cara a valorar la fiabilidad de los constructos o la consistencia interna se pueden utilizar tres medidas similares. El criterio tradicionalmente utilizado ha sido el alfa de Cronbach, el cual proporciona una estimación de la fiabilidad con base en las

intercorrelaciones de las variables observadas. Tal y como explican numerosos manuales (p.e., Hair et al., 2016) el alfa de Cronbach es sensible al número de ítems de cada escala o constructo de modo que tiene a subestimar la fiabilidad de constructos con múltiples ítems. Debido al carácter conservador de este indicador, aparecieron otras medidas como la fiabilidad compuesta (ρ_c) que oscila entre 0 y 1 (Werts, Linn y Jöreskog, 1974), de modo que cuanto mayor sea el valor que toma, mayor nivel de fiabilidad representará. No obstante, se interpreta de forma similar al criterio del alfa de Cronbach, de modo que, para ambos casos, valores superiores a 0,7 se considerarán adecuados en etapas tempranas de investigación o investigaciones exploratorias. Asimismo, aquellos valores que rondan 0,8 o 0,9 se considerarán satisfactorios en fases más avanzadas de investigación (Nunnally y Bernstein, 1994). En el mismo sentido, en los últimos años se ha incorporado la única medida de fiabilidad consistente (Dijkstra-Henseler's, ρ_A) propuesta en Dijkstra y Henseler (2015). En la Tabla 8 se muestra cómo ambos constructos superan el valor 0,8 en los tres criterios mencionados, lo que supone que la consistencia interna de estas escalas es bastante satisfactoria.

El siguiente punto consiste en evaluar la validez convergente de nuestro modelo de medida. Éste es un criterio analizado únicamente en los constructos reflectivos dado que mide el grado en el que una medida correlaciona positivamente con medidas alternativas dentro de un mismo constructo. En la evaluación de la validez convergente a nivel de constructo habremos de observar que el valor de la varianza extraída media (AVE) es mayor o igual a 0,50 (Fornell y Larcker, 1981). En este caso, en la Tabla 8 también podemos observar como el valor tomado por los constructos capacidades dinámicas y rendimiento (0,80 y 0,95 respectivamente) es muy superior al mínimo propuesto de 0,50.

Tabla 8. Consistencia interna de los constructos y validez convergente

	Alfa de Cronbach	rho_A (ρ_A)	Fiabilidad compuesta (ρ_c)	Varianza extraída media (AVE)
<i>Capacidades Dinámicas</i>	0,894	0,915	0,933	0,824
<i>Rendimiento</i>	0,969	0,979	0,974	0,845

CAPÍTULO 7. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para concluir la valoración del modelo de medida debemos analizar la validez discriminante, es decir, analizar en qué medida cada constructo es diferente al resto. Para ello comprobaremos que cada constructo es único y captura fenómenos no representados por otros constructos presentes en el modelo. Tradicionalmente han sido dos los métodos utilizados para la valoración de la validez discriminante, el análisis de cargas cruzadas y el criterio de Fornell y Larcker (1981). En la Tabla 9 y 10 se exponen los datos necesarios para llevar a cabo estas comprobaciones con ambos criterios demostrando niveles satisfactorios de validez discriminante para cada uno de los constructos.

Tabla 9. Validez discriminante (cargas cruzadas)

	Capacidades Dinámicas	Rendimiento	Edad	Tamaño
<i>Sensing</i>	0,931	0,49	0,002	0,269
<i>Seizing</i>	0,903	0,359	0,035	0,172
<i>Reconfiguring</i>	0,888	0,414	0,066	0,225
<i>Rdto 1</i>	0,426	0,915	0,048	0,389
<i>Rdto 2</i>	0,403	0,912	0,003	0,324
<i>Rdto 3</i>	0,437	0,942	0,053	0,351
<i>Rdto 4</i>	0,433	0,929	0,047	0,349
<i>Rdto 5</i>	0,469	0,911	0,027	0,278
<i>Rdto 6</i>	0,434	0,909	0,079	0,338
<i>Rdto 7</i>	0,426	0,914	0,05	0,326
<i>Edad</i>	0,036	0,048	1	0,198
<i>Tamaño</i>	0,25	0,367	0,198	1

Nota: CD=Capacidades dinámicas; Rto=Rendimiento; Rto 1=Ítem rendimiento 1; Rto 2=Ítem rendimiento 2; Rto 3=Ítem rendimiento 3; Rto 4=Ítem rendimiento 4; Rto 5=Ítem rendimiento 5; Rto 6=Ítem rendimiento 6; Rto 7=Ítem rendimiento 7.

Tabla 10. Validez discriminante (criterio de Fornell y Larcker)

	Capacidades Dinámicas	Edad	Rendimiento	Tamaño
<i>Capacidades Dinámicas</i>	0,908			
<i>Edad</i>	0,036	1		
<i>Rendimiento</i>	0,471	0,048	0,919	
<i>Tamaño</i>	0,25	0,198	0,367	1

Sin embargo, la aplicación de estos criterios tradicionales ha presentado importantes deficiencias a lo largo de los años, demostrando que ninguno de estos criterios posibilita la detección de problemas de validez discriminante (Henseler, Ringle y Sarstedt, 2015). De este modo, Henseler et al. (2015) corroboraron a partir de unos estudios de simulación que la valoración de la ratio heterotrait-monotrait (HTMT) de las correlaciones es más efectiva. En la Tabla 11 se puede comprobar cómo los valores, tanto para capacidades dinámicas, como para rendimiento, son sobradamente inferiores a 0,85 (umbral estricto propuesto por Kline, 2011), lo que indica un buen nivel de validez discriminante en nuestro modelo de medida. Asimismo, en la Tabla 12 se pueden observar los intervalos de confianza para HTMT calculados con *bootstrap* que confirman nuevamente la validez discriminante de los constructos.

Tabla 11. Validez discriminante (HTMT)

	Capacidades Dinámicas	Edad	Rendimiento	Tamaño
<i>Capacidades Dinámicas</i>				
<i>Edad</i>	0,040			
<i>Rendimiento</i>	0,498	0,049		
<i>Tamaño</i>	0,259	0,198	0,372	

Tabla 12. Intervalos de confianza para HTMT

	Muestra original (O)	Media de la muestra (M)	2.5%	97.5%
<i>Rto</i> → <i>CD</i>	0,498	0,499	0,348	0,635
<i>Rto</i> → <i>Edad</i>	0,049	0,071	0,021	0,181
<i>Tamaño</i> → <i>CD</i>	0,259	0,258	0,161	0,347
<i>Tamaño</i> → <i>Edad</i>	0,198	0,207	0,071	0,36
<i>Tamaño</i> → <i>Rto</i>	0,372	0,372	0,283	0,452
<i>Edad</i> → <i>CD</i>	0,040	0,071	0,017	0,171

Nota: CD=Capacidades dinámicas; Rto=Rendimiento.

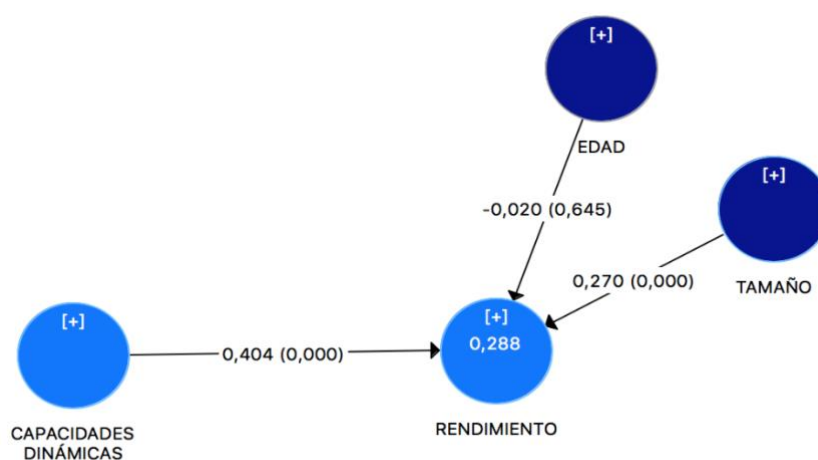
7.1.2. Análisis del modelo estructural

Son numerosos los trabajos que han discutido y resumido la valoración de los resultados del modelo estructural con PLS-SEM (p.e., Hair, Ringle y Sarstedt, 2011). A partir de la valoración del modelo estructural podremos conocer la capacidad que tiene nuestro modelo para predecir los constructos objetivos, así como las relaciones entre éstos, de

forma que podremos contrastar las hipótesis planteadas en el marco teórico. Dado que el modelo en el que nos encontramos únicamente tiene como objetivo analizar la relación entre las capacidades dinámicas y el rendimiento de las organizaciones, expondremos los resultados de forma más resumida, dejando para el siguiente apartado la explicación detallada con la evaluación del modelo completo.

En la Figura 29 podemos observar la estimación de los coeficientes *path*, así como su nivel de significatividad entre paréntesis para la relación estudiada [capacidades dinámicas-rendimiento]. En resumen, subrayamos la existencia de una relación positiva y significativa entre las capacidades dinámicas y el rendimiento de las organizaciones, lo que implica que las capacidades dinámicas ejercen una influencia positiva sobre esta variable organizativa. Sin embargo, en relación con las variables de control incluidas en el modelo simple podemos observar cómo solo una de ellas influye realmente de manera positiva y significativa sobre el rendimiento. En efecto, el tamaño de los establecimientos, medidos a partir del número de empleados, influye positivamente sobre el rendimiento obtenido, a diferencia de la edad o antigüedad que no presenta una influencia significativa.

Respecto a la valoración del coeficiente de determinación (R^2), el cual representa una medida de poder predictivo en la muestra (Rigdon, 2012; Sarstedt, Ringle, Henseler y Hair, 2014), observamos que el R^2 para el único constructo que tenemos es 0,288. Esto supone que el poder explicativo de nuestro modelo simple es débil, aunque supera los límites expuestos en Chin (1998). Éste era un aspecto por esperar ya que únicamente hemos evaluado la relación más directa entre las capacidades dinámicas y el rendimiento empresarial controlando las variables edad y tamaño.

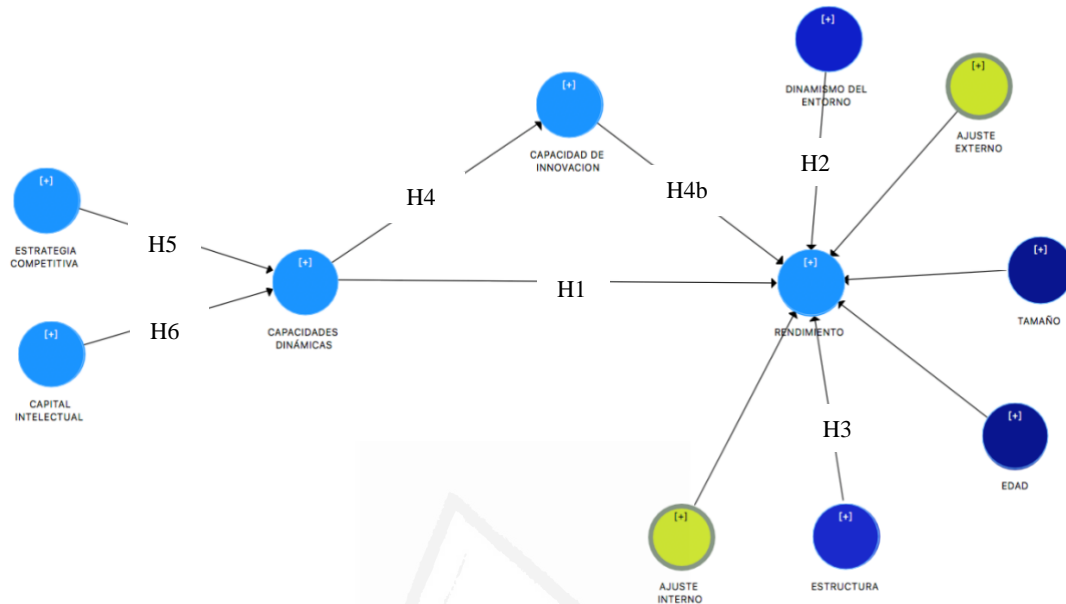
Figura 29. Estimación del Modelo Teórico simple - coeficientes *path* y R^2 

Además de evaluar el valor del R^2 , resulta interesante analizar el tamaño del efecto (f^2) que nos permite valorar el grado con el que un constructo exógeno contribuye a explicar un determinado constructo endógeno en términos de R^2 (Cohen, 1988). En nuestro caso resulta interesante mencionar que el tamaño del efecto de la variable capacidades dinámicas sobre el rendimiento resulta moderado ($f^2=0,215$) según las reglas heurísticas expuestas en Cohen (1988).

7.2. Modelo Teórico completo

Una vez analizada de forma individual la relación principal entre las capacidades dinámicas y el rendimiento de la empresa, tras contrastar una influencia positiva y significativa, pasamos a evaluar el modelo completo de modo que pudiéramos contrastar el conjunto de hipótesis que se observan en la Figura 30. Tal y como ocurría en nuestro modelo simple, este modelo integrado incluye varios constructos de orden superior (capacidades dinámicas, capacidad de innovación y capital intelectual), aspecto muy común en las investigaciones actuales, por lo que podemos encontrar multitud de artículos que discuten cómo especificar, estimar y validar este tipo de constructos (p.e., Sarstedt, Hair, Jun-Hwa, Becker y Ringle, 2019).

Figura 30. Modelo Teórico completo



En nuestro caso las variables de segundo orden fueron tratadas nuevamente a partir del enfoque en dos etapas de componentes jerárquicos, de modo que el primer paso fue imputar los constructos de primer orden directamente a las relaciones restantes para estimar los valores de estos (Modelo LOC, Figura 31). En este punto se comprobó que el modelo cumplía todos los criterios relevantes a la medición reflectiva de los componentes de orden inferior (Anexo 2). En la etapa dos, siguiendo a Wright, Campbell, Thatcher y Roberts (2012), se utilizaron las puntuaciones de las variables latentes de los componentes de orden inferior obtenidos para crear y estimar el modelo HOC (Figura 32).

Figura 31. Modelo Teórico completo LOC (primera etapa)

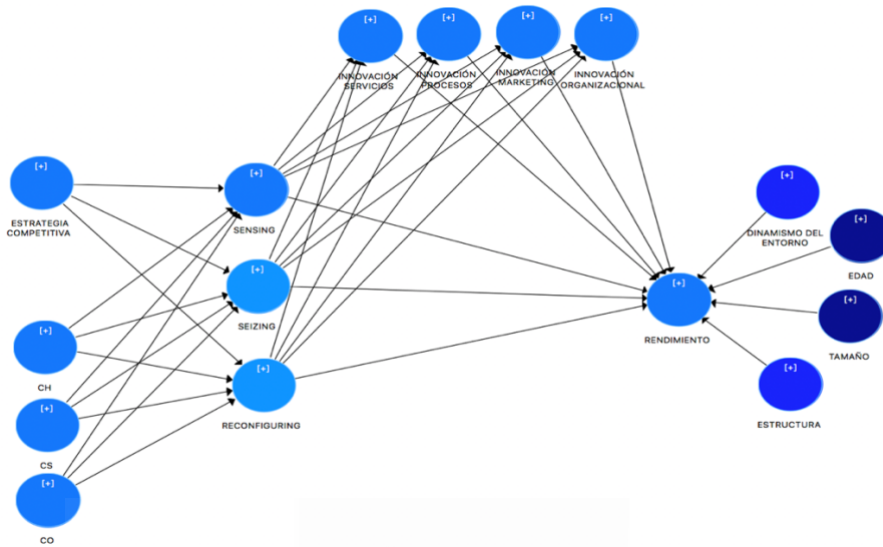
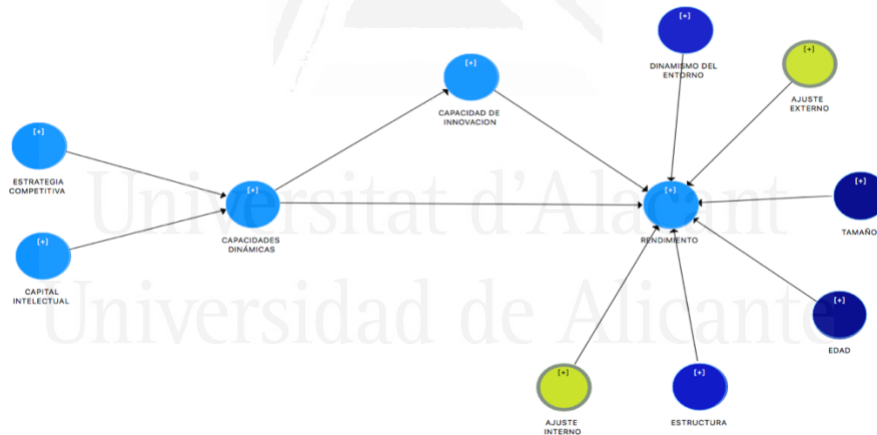


Figura 32. Modelo Teórico completo HOC (segunda etapa)



7.2.1. Análisis del modelo de medida

Los diferentes aspectos que se han evaluado en esta fase de análisis del modelo de medida han sido previamente enumerados en la Tabla 6, así como explicados en profundidad en el apartado anterior referente al modelo simple. De este modo, en la presente sección nos dispondremos a evaluar y comentar de forma más directa los principales resultados obtenidos en relación con la calidad de nuestro modelo de medida tomando el modelo completo.

El primer paso para evaluar los resultados de PLS-SEM consiste en examinar los modelos de medición. Recordemos que los criterios de valoración difieren para las construcciones reflexivas y formativas. En nuestro caso, todas las construcciones son reflectivas por lo que analizaremos el modelo de medida tal y como se hizo para el modelo simple (Tablas 7-12). Una vez comprobado que los modelos de medición cumplan todos los criterios requeridos, pasaremos a evaluar el modelo estructural (Hair et al., 2019).

En este apartado nos centraremos en exponer los análisis de las mediciones del modelo de medida resultante de la segunda fase en el modelo de componentes jerárquicos, es decir, del modelo LOC. Recordemos que los índices utilizados en el análisis de la calidad del modelo de medida son la fiabilidad individual de cada indicador, la consistencia interna o fiabilidad del constructo, la validez convergente y la validez discriminante (Hair et al., 2016), en este caso especificando los constructos reflectivos con múltiples indicadores presentes en nuestro modelo, es decir, capacidades dinámicas, rendimiento, capacidad de innovación, capital intelectual, estrategia competitiva y dinamismo del entorno.

En la Tabla 13 se pueden observar las cargas externas (λ) de estos constructos, situándose en todos los casos muy por encima del valor mínimo $\lambda > 0,707$ propuesto por Carmines y Zeller (1979), lo cual indica que los diferentes indicadores presentan niveles suficientes de fiabilidad. Tal y como se ha explicado anteriormente, en el análisis de la consistencia interna o fiabilidad de nuestros constructos, son tres los criterios a utilizar: el criterio tradicional (el alfa de Cronbach), la fiabilidad compuesta (ρ_c) y el Dijkstra-Henseler's (ρ_A). En la Tabla 14 podemos observar cómo nuevamente todos los constructos o variables latentes toman valores superiores a 0,80, lo cual garantiza niveles de fiabilidad satisfactorios en etapas avanzadas de investigación.

Tabla 13. Cargas externas

	Capacidades Dinámicas	Rendimiento	Capacidad de Innovación	Capital Intelectual	Estrategia Competitiva	Dinamismo
<i>Sensing</i>	0,923					
<i>Seizing</i>	0,908					
<i>Reconfiguring</i>	0,893					
<i>Rto 1</i>		0,915				
<i>Rto 2</i>		0,912				
<i>Rto 3</i>		0,942				
<i>Rto 4</i>		0,93				
<i>Rto 5</i>		0,913				
<i>Rto 6</i>		0,907				
<i>Rto 7</i>		0,913				
<i>Innov S</i>			0,866			
<i>Innov P</i>			0,929			
<i>Innov M</i>			0,938			
<i>Innov O</i>			0,91			
<i>CH</i>				0,941		
<i>CS</i>				0,892		
<i>CO</i>				0,849		
<i>Estrat 1</i>					0,899	
<i>Estrat 2</i>					0,897	
<i>Estrat 3</i>					0,877	
<i>Estrat 4</i>					0,801	
<i>Dinam 1</i>						0,762
<i>Dinam 2</i>						0,825
<i>Dinam 3</i>						0,836
<i>Dinam 4</i>						0,875
<i>Dinam 5</i>						0,748
<i>Dinam 6</i>						0,722
<i>Dinam 7</i>						0,736
<i>Dinam 8</i>						0,796

Nota: Rto 1=Ítem rendimiento 1; Rto 2=Ítem rendimiento 2; Rto 3=Ítem rendimiento 3; Rto 4=Ítem rendimiento 4; Rto 5=Ítem rendimiento 5; Rto 6=Ítem rendimiento 6; Rto 7=Ítem rendimiento 7; Innov S=Innovación en Servicios; Innov P=Innovación en Procesos; Innov M=Innovación en Marketing; Innov o=Innovación Organizacional; CH=Capital Humano; CS=Capital Social; CO=Capital Organizativo; Estrat 1=Estrategia 1; Estrat 2=Estrategia 2; Estrat 3=Estrategia 3; Estrat 4=Estrategia 4; Dinam 1=Dinamismo 1; Dinam 2=Dinamismo 2; Dinam 3=Dinamismo 3; Dinam 4=Dinamismo 4; Dinam 5=Dinamismo 5; Dinam 6=Dinamismo 6; Dinam 7=Dinamismo 7; Dinam 8=Dinamismo 8.

El tercero de los aspectos a analizar es la validez convergente, para lo cual se han observado las medidas de AVE para cada constructo. Recordemos que este criterio nos permite conocer la cantidad de varianza que cada constructo obtiene de sus indicadores con relación a la cantidad de varianza debida al error de medida (Fornell y Larcker, 1981).

En la Tabla 14 observamos como la totalidad de nuestras variables latentes alcanzan puntuaciones superiores a 0,6, siendo 0,5 el punto mínimo que garantiza una adecuada validez convergente.

Tabla 14. Consistencia interna de los constructos y validez convergente

	Alfa de Cronbach	rho_A	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída media (AVE)
<i>Capacidades Dinámicas</i>	0,894	0,897	0,934	0,825
<i>Rendimiento</i>	0,969	0,97	0,974	0,845
<i>Capacidad de Innovación</i>	0,91	0,911	0,944	0,848
<i>Capital Intelectual</i>	0,875	0,876	0,923	0,8
<i>Dinamismo</i>	0,914	0,933	0,929	0,623
<i>Estrategia competitiva</i>	0,892	0,903	0,925	0,756

El último punto por evaluar en relación con el modelo de medida es la validez discriminante, aspecto fundamental en nuestro modelo completo o integrado ya que nos permite garantizar en qué medida cada constructo dado es diferente al resto, de modo que realmente captura fenómenos no representados por otros constructos presentes en el modelo. Como explicábamos en el apartado anterior, tradicionalmente han sido dos los métodos utilizados para la valoración de la validez discriminante: el análisis de cargas cruzadas y el criterio de Fornell y Larcker (1981).

En las Tablas 15 y 16 se muestran los datos necesarios para llevar a cabo estas comprobaciones para cada uno de los constructos presentes en el modelo final, demostrando nuevamente que todas nuestras variables presentan niveles satisfactorios de validez discriminante. Asimismo, puesto que la utilización de estos criterios ha sido puesta en tela de juicio, exponemos la Tabla 17 donde se observa cómo realmente se cumplen los criterios de la ratio HTMT, es decir, nuestro modelo presenta suficiente validez discriminante.

Tabla 15. Validez discriminante de (cargas cruzadas)

	CD	Rto	C Innov	CI	Estrat	Dinam	Estructura	Edad	Tamaño
<i>Sensing</i>	0,923	0,49	0,452	0,556	0,489	0,476	0,086	0,019	0,269
<i>Seizing</i>	0,908	0,36	0,409	0,543	0,413	0,343	0,157	0,148	0,172
<i>Reconfiguring</i>	0,893	0,414	0,488	0,549	0,458	0,455	0,076	0,041	0,225
<i>Rto 1</i>	0,421	0,915	0,599	0,428	0,511	0,487	0,108	-0,034	0,389
<i>Rto 2</i>	0,398	0,912	0,573	0,364	0,489	0,44	0,167	-0,1	0,324
<i>Rto 3</i>	0,433	0,942	0,599	0,388	0,487	0,503	0,168	-0,071	0,351
<i>Rto 4</i>	0,429	0,93	0,636	0,429	0,527	0,494	0,111	-0,089	0,349
<i>Rto 5</i>	0,466	0,913	0,618	0,434	0,528	0,488	0,342	-0,054	0,278
<i>Rto 6</i>	0,432	0,907	0,61	0,497	0,5	0,48	-0,033	0,036	0,338
<i>Rto 7</i>	0,422	0,913	0,586	0,419	0,503	0,433	0,141	0,009	0,326
<i>Innov S</i>	0,482	0,568	0,866	0,501	0,692	0,599	0,062	0,008	0,356
<i>Innov P</i>	0,481	0,598	0,929	0,542	0,713	0,565	0,02	-0,054	0,336
<i>Innov M</i>	0,434	0,62	0,938	0,555	0,708	0,533	0,137	0,046	0,333
<i>Innov O</i>	0,413	0,607	0,91	0,529	0,536	0,522	0,117	0,033	0,299
<i>CH</i>	0,543	0,369	0,455	0,941	0,427	0,329	0,149	0,221	0,271
<i>CS</i>	0,506	0,359	0,412	0,892	0,632	0,26	0,141	0,166	0,213
<i>CO</i>	0,569	0,496	0,683	0,849	0,427	0,449	0,087	0,058	0,358
<i>Estrat 1</i>	0,427	0,46	0,679	0,541	0,899	0,513	0,076	-0,029	0,283
<i>Estrat 2</i>	0,504	0,474	0,71	0,589	0,897	0,528	0,138	0,123	0,278
<i>Estrat 3</i>	0,413	0,516	0,672	0,474	0,877	0,574	0,136	-0,069	0,281
<i>Estrat 4</i>	0,382	0,473	0,6	0,466	0,801	0,447	0,143	-0,056	0,279
<i>Dinam 1</i>	0,44	0,418	0,457	0,3	0,467	0,762	0,079	-0,037	0,204
<i>Dinam 2</i>	0,497	0,548	0,603	0,436	0,589	0,825	0,098	-0,047	0,324
<i>Dinam 3</i>	0,466	0,397	0,551	0,397	0,577	0,836	0,118	0,117	0,192
<i>Dinam 4</i>	0,452	0,49	0,58	0,396	0,616	0,875	0,121	-0,057	0,223
<i>Dinam 5</i>	0,261	0,328	0,364	0,174	0,319	0,748	0,155	0,073	0,087
<i>Dinam 6</i>	0,233	0,28	0,33	0,175	0,298	0,722	0,136	0,011	-0,001
<i>Dinam 7</i>	0,239	0,294	0,357	0,187	0,339	0,736	0,189	0,016	0,087
<i>Dinam 8</i>	0,249	0,388	0,472	0,265	0,389	0,796	0,086	0,013	0,123
<i>Estructura</i>	0,115	0,158	0,092	0,14	0,141	0,148	1	1	-0,094
<i>Edad</i>	0,073	-0,048	0,009	0,164	0,01	0,006	-0,097	-0,097	0,107
<i>Tamaño</i>	0,247	0,366	0,364	0,317	0,322	0,22	-0,094	0,107	1

Nota: CD=Capacidades Dinámicas; Rto=Rendimiento; C Innov=Capacidad de Innovación; CI=Capital Intelectual; Estrat=Estrategia Competitiva; Dinam=Dinamismo; Rto 1=Ítem rendimiento 1; Rto 2=Ítem rendimiento 2; Rto 3=Ítem rendimiento 3; Rto 4=Ítem rendimiento 4; Rto 5=Ítem rendimiento 5; Rto 6=Ítem rendimiento 6; Rto 7=Ítem rendimiento 7; Innov S=Innovación en Servicios; Innov P=Innovación en Procesos; Innov M=Innovación en Marketing; Innov o=Innovación Organizacional; CH=Capital Humano; CS=Capital Social; CO=Capital Organizativo; Estrat 1=Estrategia 1; Estrat 2=Estrategia 2; Estrat 3=Estrategia 3; Estrat 4=Estrategia 4; Dinam 1=Dinamismo 1; Dinam 2=Dinamismo 2; Dinam 3=Dinamismo 3; Dinam 4=Dinamismo 4; Dinam 5=Dinamismo 5; Dinam 6=Dinamismo 6; Dinam 7=Dinamismo 7; Dinam 8=Dinamismo 8.

Tabla 16. Validez discriminante (criterio de Fornell y Larcker)

	C Innov	CD	CI	Dinam	Edad	Estrat	Estructura	Rto	Tamaño
C Innov	0,911								
CD	0,497	0,908							
CI	0,584	0,605	0,895						
Dinam	0,609	0,471	0,391	0,789					
Edad	0,009	0,073	0,164	0,006	1				
Estrat	0,767	0,501	0,6	0,594	0	0,869			
Estructura	0,092	0,115	0,14	0,148	-0,097	0,141	1		
Rto	0,656	0,467	0,46	0,518	-0,048	0,551	0,158	0,919	
Tamaño	0,364	0,247	0,317	0,22	0,107	0,322	-0,094	0,366	1

Nota: CD=Capacidades Dinámicas; Rto=Rendimiento; C Innov=Capacidad de Innovación; CI=Capital Intelectual; Estrat=Estrategia Competitiva; Dinam=Dinamismo.

Tabla 17. Validez discriminante (HTMT)

	C Innov	CD	CI	Dinam	Edad	Estrat	Estructura	Rdto	Tamaño
C Innov									
CD	0,543								
CI	0,64	0,682							
Dinam	0,636	0,492	0,407						
Edad	0,04	0,081	0,177	0,061					
Estrat	0,84	0,554	0,669	0,628	0,084				
Estructura	0,096	0,124	0,15	0,162	0,097	0,15			
Rto	0,691	0,498	0,496	0,527	0,062	0,595	0,169		
Tamaño	0,377	0,259	0,335	0,205	0,107	0,342	0,094	0,372	

Nota: CD=Capacidades Dinámicas; Rto=Rendimiento; C Innov=Capacidad de Innovación; CI=Capital Intelectual; Estrat=Estrategia Competitiva; Dinam=Dinamismo.

7.2.2. Análisis del modelo estructural

Una vez que se ha corroborado que las medidas utilizadas en los diferentes constructos son fiables y válidas podemos pasar a realizar una serie de comprobaciones relacionadas con los resultados del modelo estructural. El punto de partida consiste en examinar y valorar la presencia de problemas potenciales de colinealidad en el modelo estructural. El motivo de esta necesidad la encontramos en el hecho de que las estimaciones de los coeficientes *path* se realizan con base a regresiones PLS, al igual que en una regresión múltiple, por lo que debemos evitar la presencia de multicolinealidad entre las variables antecedentes de cada uno de los constructos endógenos. Posteriormente, los criterios

clave para valorar el modelo estructural en PLS-SEM son la significación de los coeficientes *path*, el nivel de los valores de R², el tamaño del efecto f², la relevancia predictiva Q² y el tamaño del efecto q².

En aras de comprobar que no existen indicios de multicolinealidad en nuestro modelo, se ha seguido el criterio de Hair et al. (2014: 170) y constatado, para cada conjunto de constructos predictores, que los niveles de tolerancia son $\leq 0,2$ y los niveles FIV > 5 (véase Tabla 18). Una vez superado el paso uno, continuamos evaluando la relevancia de las relaciones presentes en el modelo estructural. Para ello, se llevó a cabo la ejecución del algoritmo PLS-SEM⁹ obteniendo las siguientes estimaciones en las relaciones expuestas (Figura 33). Como se puede observar, los valores *path* de las relaciones principales coinciden en signo con las hipótesis planteadas. Con relación a la magnitud que presentan los diferentes coeficientes cabe destacar el caso del efecto moderación del dinamismo del entorno sobre las capacidades dinámicas y el rendimiento, ya que su magnitud indica que la relación es débil (0,021). El resto de los valores resultan adecuados en primera instancia.

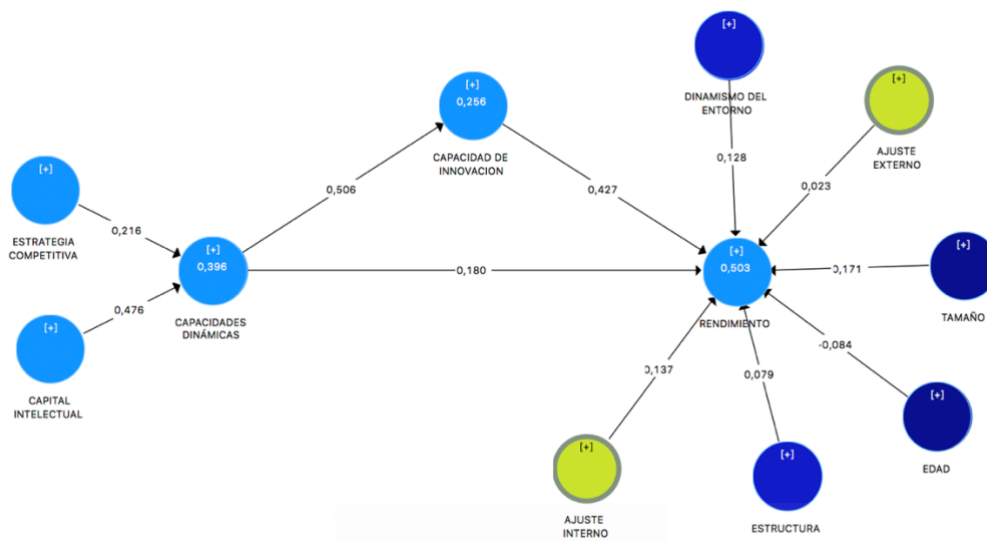
Tabla 18. Análisis de la colinealidad en el modelo mediante valores VIF

	CD	Rto	C Innov	CI	Dinam	Estrat	Estructura	Edad	Tamaño
CD		1,556							
Rto									
C Innov			1,883						
CI	1,561								
Dinam				1,866					
Estrat	1,561								
Estructura						1,084			
Edad							1,065		
Tamaño								1,223	

Nota: CD=Capacidades Dinámicas; Rto=Rendimiento; C Innov=Capacidad de Innovación; CI=Capital Intelectual; Estrat=Estrategia Competitiva; Dinam=Dinamismo.

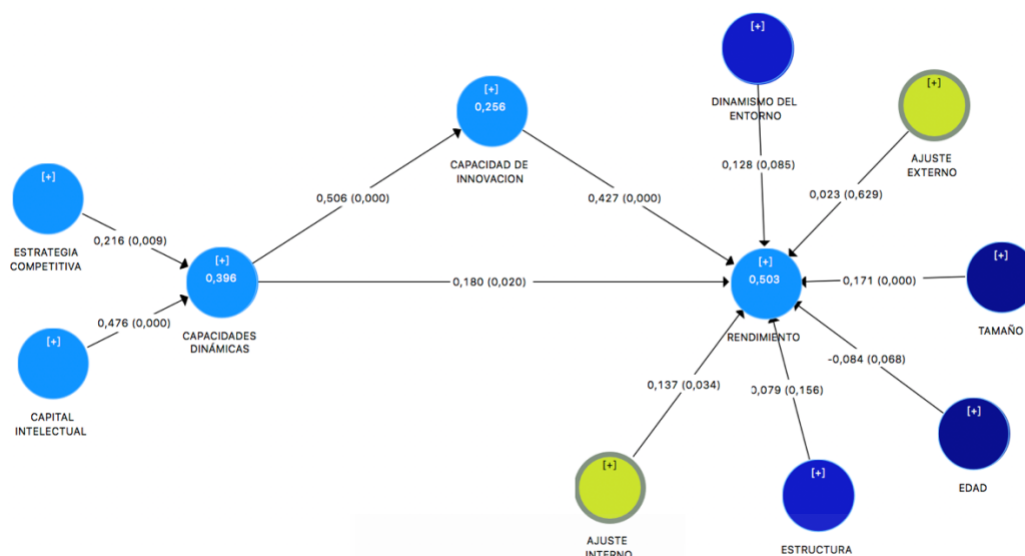
⁹ Para ejecutar el algoritmo PLS-SEM se configuraron tres parámetros básicos: se seleccionó el esquema de ponderación camino (*path*) como método de ponderación; se utilizó +1 como valor inicial para todos los pesos externos; se eligió $1 \cdot 10^{-7}$ como criterio de parada; y se seleccionó un valor de al menos 300 en el número máximo de interacciones.

Figura 33. Coeficientes *path* y R² del modelo completo



Para comprobar que estas relaciones (coeficientes *path*) sí que son efectivamente significativas se ha llevado a cabo la técnica bootstrapping¹⁰. Esta técnica nos permite comprobar que las relaciones planteadas como hipótesis son significativamente distintas a 0 analizando el estadístico t obtenido. En la Figura 34 se muestran los niveles de significatividad para cada relación por medio de los valores p, es decir, no se muestran los valores del t estimado, aunque sí fueron comprobados junto a los intervalos de confianza bootstrap. En esta Figura 35, una vez analizada la magnitud y significatividad de las relaciones testadas, podemos observar que las hipótesis que planteaban la estrategia competitiva (H5) y el capital intelectual (H6) como variables antecedentes de las capacidades dinámicas, se soportan con un nivel de significatividad del 95%. Encontramos que ambas variables presentan una influencia positiva y significativa sobre el constructo capacidades dinámicas (0,216 y 0,476 respectivamente).

¹⁰ Para conocer en profundidad las características de esta técnica véase Hair et al. (2011). Mínimo de 5000 submuestras aunque Streukens y Leroi-Werelds (2016) recomiendan 10000 muestras.

Figura 34. Estimación del modelo completo – coeficientes *path* y R^2 

Para poder corroborar empíricamente las hipótesis 2, 3 y 4 deberemos llevar a cabo procesos más complejos que incluyen el análisis de mediación y de moderación (véanse secciones 7.2.3. y 7.2.4.). Lo que también podemos comentar basándonos en la Figura 34 es que solo una de las variables de control planteadas ha resultado ser estadísticamente significativas (tamaño= 0,169). De modo que, mientras que el tamaño de los establecimientos hoteleros, medido a partir del número de trabajadores, sí ejerce una influencia positiva sobre el rendimiento, la influencia de la edad o antigüedad no resulta estadísticamente significativa.

El último paso en el análisis del modelo estructural supone la valoración del coeficiente de determinación (R^2) que representa una medida de poder predictivo en la muestra (Rigdon, 2012; Sarstedt et al., 2014). Recordemos que en el modelo simple el R^2 era pequeño (0,29), por lo que la cantidad de varianza explicada del rendimiento era limitada. En cambio, en el modelo completo se ha obtenido un $R^2= 0,513$ para el constructo de rendimiento. Asimismo, se puede conocer el coeficiente de determinación para las capacidades dinámicas, en base a sus variables antecedentes ($R^2=0,396$). Ambos, a pesar de no ser demasiado elevados, sí que superan los niveles planteados en Chin (1998), por lo que se consideran moderados.

Finalmente, en la Tabla 19 se puede observar los tamaños del efecto (f^2), es decir, el grado con el que un constructo exógeno contribuye a explicar un determinado constructo endógeno en términos de R^2 (Cohen, 1988). En este caso, los valores f^2 más representativos corresponden a las capacidades dinámicas para el constructo de la capacidad de innovación (0,328), el capital intelectual para el constructo capacidades dinámicas (0,24), y la capacidad de innovación para el constructo rendimiento (0,214).

Tabla 19. Tamaños del efecto f^2

f^2	Rendimiento	Capacidad de Innovación	Capacidades Dinámicas
<i>Capacidad de Innovación</i>	0,214		
<i>Edad</i>	0,015		
<i>Tamaño</i>	0,048		
<i>Capacidades Dinámicas</i>	0,042	0,328	
<i>Capital intelectual</i>			0,24
<i>Estrategia competitiva</i>			0,049

7.2.3. Efectos moderación

De cara al análisis de las hipótesis 2 y 3 se han evaluado los efectos moderadores del dinamismo del entorno y la estructura organizativa sobre la relación capacidades dinámicas-rendimiento. A la hora de estimar los efectos moderadores con PLS-SEM, son varios los enfoques que los investigadores pueden elegir para modelar la influencia de las variables moderadoras en la relación entre dos constructos (Memon, Cheah, Ramayah, Ting, Chuah y Cham, 2019). Siguiendo las recomendaciones de Hair et al. (2019), así como el esquema propuesto por Henseler y Chin (2010), se ha utilizado el enfoque de dos etapas propuesto por Chin et al. (2003) para crear, en primer lugar, el término interacción y, posteriormente, llevar a cabo la evaluación de los efectos de moderación. Entre los principales argumentos a favor de este enfoque destacan los mostrados en el estudio de simulación de Becker, Ringle y Sarstedt (2018), en cual se establece que el enfoque de dos etapas supera claramente a todos los demás enfoques en términos de recuperación de parámetros, y también en términos de poder estadístico.

Observamos que ambas variables moderadoras satisfacen los criterios relevantes en términos de fiabilidad, consistencia interna, validez convergente y validez discriminante. Todas las cargas de los indicadores están por encima de 0,70, y la valoración de la validez convergente nos arroja un AVE de 0,623, lo que da sustento a

la validez convergente de la variable moderadora estructura interna. El alfa de Cronbach y la fiabilidad compuesta son de 0,914 y 0,929, respectivamente, indicando que sí hay consistencia interna. En lo que respecta a la validez discriminante, la estructura organizativa no muestra valores altos de HTMT con ningún otro constructo, por lo que se soporta la existencia de validez discriminante. Nótese que el término interacción no ha de ser considerado en la fase de evaluación del modelo de medida (Hair et al., 2019).

Por su parte, la Tabla 20 muestra que el impacto de las capacidades dinámicas sobre el rendimiento varía de forma significativa únicamente en función del grado de formalización de la estructura organizativa. De este modo, comprobamos que la hipótesis 3 de moderación se sostiene dado que el término interacción del ajuste interno es significativo¹¹. En cambio, la hipótesis 2 no se sostiene dado el carácter no significativo del ajuste interno. Para determinar la fuerza de los efectos moderadores, calculamos el tamaño del efecto a partir del índice f^2 , es decir, comparamos la proporción de la varianza explicada (expresada por el coeficiente de determinación R^2) del modelo de efecto principal con el R^2 del modelo completo, que incluye ambos efectos moderadores. Destacamos únicamente el ajuste interno que presenta un $f^2 = 0,026$, lo cual se considera un efecto de tamaño grande según los estándares propuestos por Kenny (2015).

Tabla 20. Análisis de los efectos moderación

	Efecto interacción	Estadístico t	P-valor
Ajuste externo	0,021	0,463	0,643 _{ns}
Ajuste interno	0,132	1,997	0,046 ^{**}

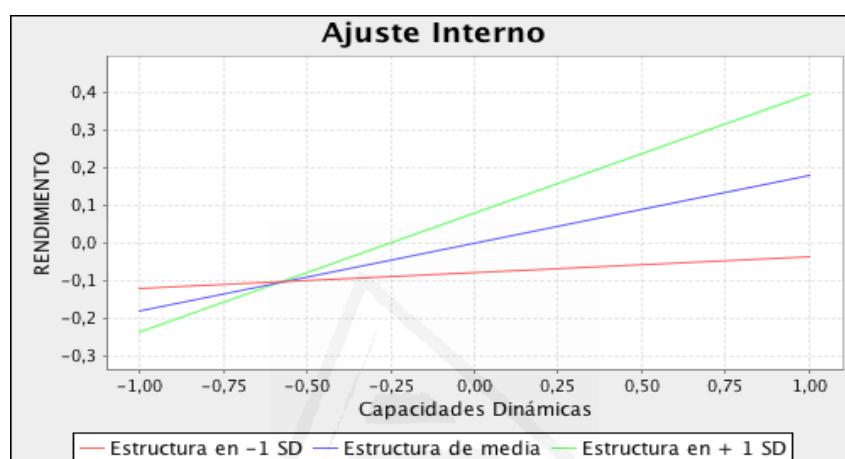
** P <0,05; ns: No significativo

Además, profundizando en el ajuste interno de la estructura sobre la relación principal estudiada, la Figura 35 muestra el efecto interacción mediante el análisis simple de la pendiente. Las tres rectas que aparecen representan las relaciones entre las capacidades dinámicas (eje X) y el rendimiento (eje Y). Por una parte, la recta central representa esta relación para una situación donde el ajuste interno tomase un punto medio (es decir, nivel medio de la variable moderadora estructura). Las otras dos rectas representan la

¹¹ Se ejecutó el proceso bootstrapping con 10000 muestras bootstrap, empleando la opción sin cambio de signo, BCa bootstrap, test de dos colas y los ajustes estándar para el algoritmo PLS-SEM.

misma relación cuando la variable moderadora *estructura* toma niveles altos y bajos, respectivamente. En este caso podemos observar cómo ante estructuras burocráticas o mecánicas la relación entre las capacidades dinámicas y la empresa crece de forma significativa, mientras que ante estructuras orgánicas o adhocráticas la relación mencionada pierde fuerza.

Figura 35. Análisis de la pendiente - Efecto moderación de la estructura



7.2.4. Efectos de mediación

Apoyándonos en el trabajo de Hair et al. (2019) y en la Figura 29, que muestra el modelo completo a analizar en esta segunda etapa, se plantea que la capacidad de innovación actúa como variable mediadora entre la relación capacidades dinámicas-rendimiento (H4). Esta suposición requiere de un análisis específico, razón por la cual no se ha profundizado en la sección anterior (7.2.2). La cuestión sobre cómo analizar la mediación ha generado bastante atención entre los académicos, partiendo de la propuesta de Baron y Kenny (1986), que todavía sigue siendo utilizada de forma rutinaria. Sin embargo, numerosos autores como Hayes (2017) han demostrado la presencia de problemas conceptuales y metodológicos en este enfoque tradicional. En nuestro caso, se ha seguido la recomendación de Hayes y Scharkow (2013) relativa al test bias-corrected bootstrap CI.

La evaluación de la mediación requiere seguir un proceso de análisis en el que se estudia si existe mediación significativa y si resulta parcial o completa. Antes de esto se

ha de comprobar que los modelos de medida son fiables y válidos, aspecto corroborado en el epígrafe (7.2.1).

Posteriormente, se ha procedido a testar el efecto indirecto de las capacidades dinámicas sobre el rendimiento a través de la capacidad de innovación. Este efecto indirecto responde al producto de los coeficientes *path* de capacidades dinámicas a capacidad de innovación y de capacidad de innovación a rendimiento. Como se puede apreciar en la Tabla 20, el efecto indirecto es significativo¹² puesto que el intervalo de confianza del 95% no incluye el cero. Además, se muestra el valor empírico de t del efecto indirecto (5,068), lo que implica un p valor de 0,000. Una vez contrastada la significatividad del efecto indirecto, se ha evaluado el efecto directo entre capacidades dinámicas y rendimiento para conocer cuál es el tipo de mediación del modelo completo. En la misma Tabla 20 se observa que el efecto directo (0,179) también es significativo por lo que pasamos a evaluar si el signo del efecto indirecto y el directo son iguales u opuestos. Observamos que ambos efectos apuntan en la misma dirección lo cual significa que existe una mediación complementaria. Es decir, la capacidad de innovación media parcialmente la relación entre capacidades dinámicas y rendimiento, dado que ambos efectos, directo e indirecto, son significativos (Tabla 21), dando lugar a un efecto total de las capacidades dinámicas sobre el rendimiento de 0,399 (0,000).

Tabla 21. Análisis de la significación del efecto directo, indirecto y total

	Efecto Directo	Intervalo de confianza del 95% para el efecto directo	Valor del estadístico t	P-valor
CD → Rto	0,18	[0,039-0346]	2,291	0,02**
	Efecto Indirecto	Intervalo de confianza del 95% para el efecto indirecto	Valor del estadístico t	P-valor
CD→ Cap Innov→ Rto	0,22	[0,136 0,306]	5,068	0,000***
	Efecto Total	Intervalo de confianza del 95% para el efecto total	Valor del estadístico t	P-valor
	0,40	[0,247-0,558]	5,020	0,000***

Nota: CD=Capacidades Dinámicas; Rto=Rendimiento.

*** P<0,001; **P<0,05

¹² Para el cálculo de los efectos de mediación no se ha empleado el test de Sobel (1982) tradicional, sino que los análisis se han basado en el proceso de Bootstrap que reporta mayores niveles de potencia estadística. Este enfoque se adapta perfectamente al método PLS-SEM, por lo que está incorporado en el programa SmartPLS 3 (Hair et al., 2019).

CAPÍTULO 8. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Una vez revisado el marco teórico de nuestro proyecto, a partir del cual se plantearon las hipótesis a investigar, se procedió a comentar y discutir la metodología y resultados del trabajo dando a conocer los hallazgos más relevantes. En el presente y último capítulo se plantea un doble propósito. Por un lado, se exponen y resumen las principales conclusiones obtenidas haciendo un especial énfasis en los resultados más reseñables. Por otro lado, se plantean las limitaciones del trabajo, así como las futuras líneas de investigación surgidas tras este debate. Además, en la sección de futuras líneas de investigación, se sientan las bases necesarias para profundizar en el impacto que la actual pandemia causada por el coronavirus ha ejercido sobre nuestro sector de investigación, es decir, sobre el sector turístico y, más concretamente, sobre el sector hotelero.

8.1. Principales conclusiones

La motivación del presente proyecto de investigación se ha sustentado en la necesidad de profundizar, combinando una visión teórica y aplicada, en el estudio del rendimiento de los establecimientos hoteleros a nivel nacional, sector de justificada relevancia en la economía española desde hace ya varias décadas. Sin embargo, la literatura centrada en estos propósitos ha resultado ambigua y dispersa al respecto (Božič y Knežević Cvelbar, 2016), de modo que entre los objetivos de nuestro proyecto destaca la necesidad de establecer un marco de referencia teórico adecuado para abordar las cuestiones principales. Por lo tanto, en el presente proyecto se ha estudiado y profundizado en una

de las teorías más debatidas recientemente en el área de la Dirección Estratégica de la Empresa, es decir, la visión de las capacidades dinámicas.

Una vez sintetizados los aspectos más prominentes del marco teórico de referencia se ha planteado un modelo teórico integral en el cual se establecen una serie de hipótesis a partir de las cuales se modeliza la forma en la que las capacidades dinámicas influyen en el rendimiento empresarial de los establecimientos hoteleros nacionales. Para poder llevar a cabo estos análisis con una adecuada aplicación empírica se efectuó una encuesta online estructurada que fue respondida por 212 responsables de diferentes establecimientos hoteleros nacionales. En un primer lugar, se ha analizado la relación entre las capacidades dinámicas y el rendimiento empresarial de forma específica por medio de un modelo teórico simple (Figura 27) que relaciona dichas capacidades dinámicas (consideradas como un constructo de orden superior formado por las variables latentes *sensing*, *seizing* y *reconfiguring*) con el rendimiento empresarial, incluyendo únicamente como variables de control el tamaño y antigüedad de cada unidad muestral.

Posteriormente, se ha procedido al análisis del modelo completo desde una perspectiva integral (Figura 30), en el cual destacamos principalmente el planteamiento de una relación mediada entre las capacidades dinámicas y el rendimiento, en la que la capacidad de innovación actúa como variable mediadora. Además, se establece la necesidad de incluir como factores moderadores de esta relación el nivel de dinamismo del entorno, así como la estructura primaria que sigue cada establecimiento, a modo de ajuste externo e interno. Finalmente, también se incluyen aquellas variables que pueden resultar antecedentes a las capacidades dinámicas, es decir, aquellas responsables de su despliegue y desarrollo, destacando el capital intelectual y la estrategia competitiva de la organización.

Dado que la metodología principal utilizada ha sido la técnica del PLS-SEM, en la exposición de los resultados se distingue entre los resultados del modelo de medida, y los resultados del modelo estructural, añadiendo además el estudio de los efectos de mediación y moderación. Inicialmente, se observa como las escalas utilizadas para la medición de las variables latentes objeto de estudio resultan suficientemente válidas y

fiables. Posteriormente, en lo referente a la estimación y significación de las relaciones planteadas observamos, en primer lugar, como, tanto la estrategia competitiva como el capital intelectual, se sustentan como variables antecedentes a las capacidades dinámicas (hipótesis 5 y 6). De este modo, aportamos evidencia empírica sobre aquellas corrientes promulgadas por autores como Zahra et al. (2006), quienes insistieron en la necesidad de distinguir las capacidades dinámicas de sus antecedentes. Esto nos permite plantear que las capacidades de escanear, detectar oportunidades y aprovecharlas, y reconfigurar la base de recursos de empresa (*sensing, seizing y reconfiguring*), que desarrollan y poseen los establecimientos hoteleros serán superiores o estarán en mayor medida impulsadas ante altos niveles de capital intelectual, y bajo estrategias competitivas de diferenciación.

Asimismo, respecto a la influencia de las capacidades dinámicas sobre el rendimiento observamos que, efectivamente, dicha influencia está mediada por la capacidad de innovación (hipótesis 4), de modo que, aunque el efecto directo resulta positivo y significativo (hipótesis 1), el efecto total es mucho mayor (0,399***) al considerar la influencia intermedia de la capacidad de innovación (efecto indirecto: 0,220***). Esto quiere decir que aquellos establecimientos que, además de desarrollar y poseer capacidades dinámicas específicas, posean o inviertan en capacidades de innovación tales como innovación de servicio, de procesos, de marketing u organizativas, verán incrementados sustancialmente su rendimiento empresarial, medido, tanto desde un punto de vista financiero como específico del sector. De este modo, se ve corroborada nuestra hipótesis principal, es decir, el desarrollo de capacidades dinámicas dirigidas a la detección y aprovechamiento de oportunidades, así como la reconfiguración de la base de recursos, ejerce una importante influencia sobre el rendimiento hotelero. Esta idea coincide con los resultados obtenidos en trabajos similares y sintetizados en Pezeshkan et al. (2016).

Finalmente, con relación a la posibilidad de que el contexto externo e interno de cada establecimiento actúe como variable moderadora de la relación capacidades dinámicas y rendimiento empresarial, los resultados obtenidos muestran que, únicamente se puede considerar la existencia de un ajuste interno, es decir, solamente la variable estructura organizativa ejerce una influencia significativa sobre la relación planteada (hipótesis 3).

Tal y como han defendido diversos autores (véase, Helfat y Winter, 2011) el nivel de dinamismo del entorno no tiene porqué ser un aspecto significativo en el impacto de las capacidades dinámicas sobre el rendimiento empresarial, al menos considerando unidades de estudio pertenecientes a un mismo sector industrial. Por su parte, con relación al papel moderador de la estructura organizativa, coincidiendo con Wilden et al. (2013), confirmamos la existencia de una influencia moderadora positiva y significativa, lo cual sugiere que en aquellos establecimientos cuya estructura primaria resulte más formal u orgánica verán sutilmente reforzada la influencia que las capacidades dinámicas ejercen sobre el rendimiento empresarial [$\hat{\beta}=0,132^{***}$]. De acuerdo con nuestros resultados, destacamos la contribución de Zahra et al. (2006) quienes específicamente plantearon que la necesidad de reconfiguración o la renovación de rutinas organizativas puede emanar de cambios en las condiciones internas de la organización, en lugar de cambios en el entorno.

8.2. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Una vez consideradas las múltiples contribuciones planteadas con el presente investigación, tales como el desarrollo de un modelo completo en el que se analiza la influencia de las capacidades dinámicas, desde una perspectiva integral, sobre el rendimiento de las organizaciones, así como su consiguiente aplicación práctica en un sector tan estratégico y relevante a nivel nacional como es el sector turístico y en específico el sector hotelero. Resulta igualmente necesario discutir las posibles limitaciones que podemos detectar en el trabajo de investigación llevado a cabo, y las interesantes líneas de investigación a cubrir de cara a superar estas limitaciones.

En primer lugar, podemos observar que el análisis y medición de las capacidades dinámicas ha sido un tema de debate discutido, no sólo en el ámbito de la Dirección Estratégica, sino que ha estado presente en otros campos empresariales. En efecto, existe cierta necesidad de aunar los resultados más relevantes tratando de homogeneizar el estudio de este fenómeno, así como el planteamiento de las escalas a utilizar para su medición, ya que ha demostrado ser una preocupación singular tanto para los investigadores como para los responsables empresariales.

Asimismo, de cara al análisis del efecto moderador del dinamismo del entorno sobre las capacidades dinámicas y su influencia en el rendimiento empresarial, se plantea la necesidad de ampliar el estudio a otras unidades muestrales de diferentes sectores industriales, de modo que la variabilidad del dinamismo del entorno pueda ser mayor y, por tanto, su influencia moderadora pueda ser significativa.

Desde un punto de vista más general, se plantea la limitación propia de los estudios de corte transversal, que no permiten examinar las relaciones durante un periodo de tiempo extendido. En concreto, en el estudio de las capacidades dinámicas resultaría interesante poder conocer su evolución y trayectoria temporal, por lo que tratando de superar esta limitación las preguntas planteadas en la encuesta orientaban a los encuestados a responder para un periodo medio de cinco años.

Finalmente, la principal limitación de nuestro trabajo, que se convierte en una de las principales líneas de investigación futuras, sería la excepcional situación en la cual nos hemos visto recientemente envueltos a nivel mundial, es decir, la crisis acaecida tras la pandemia de la Covid-19. No cabe duda de que las repercusiones sobre el sector hotelero, objeto principal de estudio del presente proyecto, serán innumerables, de modo que las decisiones y estrategias a seguir por los responsables de estos establecimientos habrán de ser profundamente analizadas de cara a poder conocer, tanto los efectos sufridos empresarialmente, como las estrategias más adecuadas a implantar para tratar de paliar sus efectos devastadores. Además, no podemos olvidar que, es precisamente en situaciones como éstas, cuando la importancia de las capacidades dinámicas que poseen las distintas organizaciones se vuelve crucial. Por todo ello, en la siguiente sección se evalúa de forma sintetizada la situación actual, incluyendo un eje cronológico sobre las medidas tomadas, y los principales avances al respecto, aunque sigue siendo un punto inestable y cambiante en la actualidad.

8.3. Una reflexión sobre los efectos de la Covid-19

A finales de 2019, la ciudad de Wuhan (China) fue escenario del brote de la enfermedad infecciosa conocida como Covid-19 causada por el comúnmente conocido “coronavirus”. Este hecho desencadenó una expansión sin igual de dicha enfermedad

CAPÍTULO 8. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

por todo el mundo. En España, el primer diagnosticado se detectó a finales de enero de 2020 en La Gomera (Islas Canarias). Sin embargo, hasta mediados de febrero no se registraron los primeros contagios en la península, aunque, fue a partir de entonces, cuando dichos contagios fueron en aumento de forma descontrolada siendo más incisivos en unas comunidades autónomas que en otras, como por ejemplo Madrid o Cataluña.

A pesar de que los contagios y consecuentes muertes por esta enfermedad aumentaron con gran rapidez, no fue hasta el mes de marzo cuando la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró la situación como pandemia. Este anuncio, y el incremento sustancial de los contagios con sus terribles consecuencias, obligó a muchos países a aplicar medidas de contención para frenar su expansión. En España, las primeras decisiones que se tomaron fueron encaminadas a frenar la infección en los focos más localizados, de modo que el Gobierno declaró un “Estado de Alarma”¹³ el 13 de marzo tras registrar una suma de 4.209 diagnosticados, con 118 defunciones y 189 altas hospitalarias, lo cual evidenciaba la gran crisis sanitaria que se acontecía.

Esta decisión conllevó la aplicación de importantes medidas restrictivas que implicaban la paralización de toda actividad “no esencial”, un estricto aislamiento y grandes restricciones de movilidad. Como era de esperar, dichas medidas ejercerían un importante impacto en la economía del país, con consecuencias devastadoras para todo el tejido empresarial y, especialmente, para el sector turístico. De hecho, los expertos auguraban que las medidas adoptadas por los gobiernos durante los periodos de aislamiento tendrían un impacto mayor en aquellos países donde el peso del turismo resultase mayor.

La industria hotelera, en concreto, se encuentra actualmente en una fase extremadamente difícil debido a la pandemia mundial. Desde que la Covid-19 fue declarada una pandemia por la OMS, los establecimientos hoteleros han experimentado

¹³ Publicado en el BOE en el Real Decreto 463/2020 que fue prorrogado hasta el 28 de abril, momento en el que el Consejo de Ministros aprobó un Plan de desescalada gradual y asimétrico coordinado, tanto por el Estado como por las Comunidades Autónomas, con el fin de intentar volver a la normalidad de la forma más segura posible.

un aumento exponencial repentino de cancelaciones en sus reservas. Actualmente, podemos encontrar algunos investigadores que han tratado de explicar la situación a la que se enfrenta el sector hotelero, los efectos que se están acaeciendo, y las prácticas de gestión que habrán de llevar a cabo los responsables para tratar de paliar la situación en un futuro cercano (véase, por ejemplo, Gössling, Scott y Hall, 2020).

Del mismo modo, algunas instituciones como Exceltur¹⁴, ante la necesidad de articular una respuesta rápida, ambiciosa e inteligente para garantizar el rescate del tejido empresarial y la salida de la crisis, han establecido un sistema de seguimiento continuo acerca de las mejores políticas de apoyo a la empresa turística, los calendarios de desescalada y la apertura de las fronteras. Por su parte, *The Hotel Factory* y Hosteltur presentaron el jueves 28 de mayo un evento online sobre la industria hotelera y el nuevo escenario, los fondos de inversión y su papel, el marketing y la comunicación, la visión de las asociaciones y patronales hoteleras y la valoración del riesgo en el escenario post Covid-19.

Esta caída del turismo en España se traduce en una pérdida esperada de 124.150 millones de euros en la actividad en el 2020, lo que supone una caída del 81,4% sobre el total de la actividad del año anterior (Exceltur, 2020). Estos datos son un reflejo de la crítica situación que vive en estos momentos el sector terciario que ha visto sus ingresos anulados provocando la ruina de numerosas empresas y la aplicación de ERTE a más de 75.000 personas.

Según el Barómetro del Sector Hotelero elaborado por STR, proveedor mundial de benchmarking, analítica y conocimiento del mercado, especialmente en el sector hotelero, y *Cushman & Wakefield*, en el primer trimestre de 2020 el ingreso medio por habitación disponible (RevPAR) tuvo una caída del 27% en España. Los descensos más bruscos se registraron en Barcelona (-38%), Valencia (-29%), Sevilla (-28%), Córdoba (-28%) e Islas Baleares (-27%). A esto habría que añadir que, según el informe de Coyuntura Turística Hotelera del INE, durante el mes de abril el número de

¹⁴ Asociación sin ánimo de lucro formada por 28 de las más relevantes empresas de toda la cadena de valor turística y de los subsectores del transporte aéreo, ferroviario, marítimo y terrestre, agencias de viajes y tour operadores, medios de pago, alquiler de coches, hospitales turísticos y centrales de reservas.

CAPÍTULO 8. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

establecimientos abiertos, plazas ofertadas, habitaciones disponibles, viajeros recibidos y pernотaciones fue cero en todo el territorio nacional debido a que estos establecimientos permanecieron cerrados para la realización de cualquier actividad turística, tras publicarse en marzo la orden que decretaba su cierre con motivo del estado de alarma activado por la pandemia de la Covid-19. A pesar de que 370 alojamientos turísticos permanecieron abiertos tomando la consideración de hoteles refugio para hospedar a los trabajadores esenciales, se considera que estos establecimientos no han realizado ninguna actividad turística, por lo que sus flujos no deben formar parte de las Encuestas de Coyuntura Hotelera. Del mismo modo, dado que no ha habido transacciones turísticas en los establecimientos, siguiendo las recomendaciones de Eurostat en materia de índices de precios y la metodología propia de este índice, se considera que no ha habido cambio en los precios de los servicios ofertados, manteniéndose una tasa de variación cero respecto a abril de 2019.

Finalmente, en relación con las previsiones esperadas hemos de destacar la esperada apertura de España al comercio internacional a partir del 1 de julio sin cuarentena (Hosteltur, 2020). Además, según el informe *Spanish Market Outlook Covid-19* de CBR, es previsible que la demanda comience a recuperarse en 2021, pero para alcanzar los niveles anteriores a esta crisis habremos de esperar hasta 2022, como también anticipaba un estudio de *Randstad Research*. En esta recuperación del sector ocupará un papel importante la demanda interna, que será la primera en recuperarse y el reposicionamiento de la marca España (Hosteltur, 2020). También jugará un papel clave la conectividad aérea debido a que la suspensión de algunas rutas afectará enormemente a la demanda.

Un último punto que queremos destacar es el importante esfuerzo que se ha llevado a cabo desde las administraciones públicas, asociaciones y hoteleros en general, para evaluar las medidas necesarias que permitan garantizar la seguridad y la apertura de los establecimientos hoteleros. En concreto, el Instituto Tecnológico Hotelero (ITH), de la mano de la Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos (CEHAT), publicó una *checklist* con las pautas concretas para el sector de alojamientos. El documento está elaborado por CEHAT e ITH en base a la guía publicada por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo y elaborada por el ICTE a petición de la

Secretaría de Estado de Turismo “Medidas para la reducción del contagio por el coronavirus SARSCoV-2” y el elaborado por HOSBEC “Guía HOSBEC para la reapertura post Covid-19 en alojamientos turísticos”.



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

CHAPTER 8. CONCLUSIONS, LIMITATIONS AND FUTURE RESEARCH LINES

Following the review of the theoretical framework for our project which served to formulate the hypotheses to be tested, the methodology and results of this work were commented on and discussed highlighting the most relevant findings. This final chapter has a twofold purpose. On the one hand, the main conclusions reached are presented and summarized, placing particular emphasis on the most remarkable outcomes. On the other hand, attention is paid to the limitations faced in this work, as well as to the prospective research lines arisen after this debate. Furthermore, the section dedicated to future lines of research lays the foundations required to delve deeper into the impact that the current pandemic caused by coronavirus has had on our research area, i.e. on the tourism sector, and more precisely, on the hotel industry.

8.1. Main conclusions

The motivation for this research project lies in the need to perform a more in-depth examination —through a mixture of theoretical and applied views— of the performance achieved by hotel establishments nationally, within a sector of proven relevance in Spanish economy for some decades now. Nevertheless, the literature focused on these purposes has turned out to be ambiguous and scattered in this regard (Božič & Knežević Cvelbar, 2016), which is why one of the most outstanding aims sought with our project relates to the need to establish a suitable theoretical framework for the treatment of the key issues. Therefore, this project has deepened the study about one of the theories most widely debated upon in the Strategic Management area —namely, the dynamic capabilities approach— during the last few years.

The summary description about the essential aspects of the theoretical reference framework gives way to the proposal of a comprehensive model where a set of hypotheses are posed from which the possibility exists to model how dynamic capabilities influence the business performance of domestic hotel establishments. So that these analyses could be performed with a suitable empirical application, we decided to carry out a structured online survey that was answered by 212 managers of different Spanish hotel establishments. The focus initially centered on a specific analysis of the link between dynamic capabilities and firm performance using a simple theoretical model (Figure 27) which relates those dynamic capabilities (seen as a higher-order construct that comprises the latent variables sensing, seizing and reconfiguring) to business performance, including exclusively the size and age of each sampling unit as control variables.

The next step consisted in examining the complete model from a comprehensive standpoint (Figure 30), where a prominent place corresponds to the suggestion of a mediated relationship between dynamic capabilities and (firm) performance—in which the capacity for innovation acts as a mediating variable. Emphasis is additionally laid on the need to add both the degree of dynamism in the business environment and the primary structure followed by each establishment as factors moderating this relationship, thus making it possible to carry out external and internal adjustments. Finally, a reference is likewise made to those variables which may serve as antecedents for dynamic capabilities, or expressed differently, those responsible for their display and development, amongst which stand out the organization's intellectual capital and competitive strategy.

Since the PLS-SEM technique was the main methodology utilized, a distinction is made in the presentation of results between those supplied by the measurement model and those derived from the structural model, adding the study of the mediation and moderation effects as well. It can be initially verified that the scales used to measure the latent variables under study prove sufficiently valid and reliable. Subsequently, regarding the assessment and significance of the suggested relationship, it firstly becomes visible that both competitive strategy and intellectual capital are held as variables which act as antecedents to dynamic capabilities (Hypotheses 5 and 6). We

thus provide empirical evidence about the strands advocated by authors such as Zahra, *et al.* (2006), who insisted on the need to distinguish dynamic capabilities from their antecedents. This allows us to suggest that the abilities to scan and detect opportunities, as well as to take advantage of them and to reshape the firm's resource base (sensing, seizing and reconfiguring) which hotel establishments develop and own will be higher or will be boosted to a greater extent with high intellectual levels and under competitive strategies oriented towards differentiation.

Likewise, concerning the influence of dynamic capabilities on performance, it becomes clear to us that this influence is actually mediated by innovative capacity (Hypothesis 4), in such a way that, although the direct effect may be positive and significant (Hypothesis 1), the total effect is actually much higher (0.399***) when considering the intermediate influence exerted by the capacity for innovation (indirect effect: 0.220***). In other words, those establishments which, in addition to owning specific dynamic capabilities, have or invest in innovative capacities such as those related to innovation in services, processes or marketing, as well as organizational innovation, will see how their business performance largely increases, both financially and from the specific perspective of this sector. Confirmation is thus provided for our central hypothesis, that is, the development of dynamic capabilities aimed at the identification and exploitation of opportunities, together with the reshaping of the resource base, has a strong impact on hotel performance. This idea matches the results obtained in similar works and summarized by Pezeshkan, *et al.* (2016).

Finally, in connection with the possibility for the external and internal context of each establishment to act as a moderating variable in the link between dynamic capabilities and firm performance, our findings reveal that only the existence of an internal adjustment can be considered; or expressed differently, the variable "organizational structure" is the only one which significantly influences the suggested relationship (Hypothesis 3). As argued by a variety of scholars (see Helfat & Winter, 2011) the level of dynamism need not necessarily be a relevant aspect when it comes to the impact that dynamic capabilities have on business performance, at least when study units belonging to the same industrial sector are considered. In turn, regarding the moderating role played by organizational structure, and agreeing with Wilden *et al.* (2013), it was

possible for us to verify the existence of a positive and significant influence, which suggests that those establishments whose primary structure is more formal or organic will see how the influence exerted by dynamic capabilities on firm performance becomes subtly strengthened [$\hat{\beta}=0.132^{***}$]. In accordance with our results, it is worth highlighting the contribution made by Zahra, *et al.* (2006), who specifically claimed that the need to reshape or update organizational routines may stem from changes in internal conditions of the organization instead of being caused by changes operated in the environment.

8.2. Limitations and future research lines

After considering the multiple contributions proposed with this research —such as the development of a complete model which provides a comprehensive analysis of the influence that dynamic capabilities have on organizations' performance, along with its consequent practical implementation within such a strategic and relevant sector as tourism, and more specifically, the hotel industry— it also becomes necessary to discuss the potential limitations faced in the research work carried out, as well as to summarize the interesting lines of research that could be covered for the purpose of overcoming these limitations.

Firstly, it becomes evident to us that the analysis and assessment of dynamic capabilities has been a controversial issue, not only in the context of Strategic Management but also in other business fields. In fact, a certain need exists to bring together the most relevant outcomes in an attempt to homogenize the study of this phenomenon, together with the proposal of scales for their measurement, since this has proved to be a peculiar concern both for researchers and for firm managers.

Likewise, seeking to examine the moderating effect of environment dynamism on dynamic capabilities and their influence on business performance, a suggestion is made about the need to extend the study to other sampling units belonging to different industrial sectors, so that the variability of environment dynamism can increase, and its moderating influence can accordingly become significant.

From a broader point of view, emphasis is placed on the limitation that characterizes cross-cut studies, which do not permit to examine relationships over a prolonged period of time. More precisely, the examination of dynamic capabilities would surely benefit from being able to know their evolution over time. Hence why the questions posed in the survey questionnaire oriented the interviewees to respond for an average period of five years trying to overcome this limitation.

Finally, the most important limitation in our work, which now arises as one of the main prospective research lines, would be the exceptional situation that we have recently gone through worldwide, i.e. the crisis occurred in the wake of the Covid-19 pandemic. Since the repercussions on the hotel sector —our main concern in this work— are undoubtedly going to be far-reaching, the decisions and strategies to be followed by those in charge of these establishments will have to be deeply pondered in order to be able to know both the effects suffered at a business level and the strategies best suited to palliate its devastating impact. It must additionally be remembered that situations like these are precisely the ones in which the importance of the dynamic capabilities owned by the different organizations becomes crucial. In view of all the above, the following section offers a brief overview of the current situation, including a chronological axis about the measures adopted alongside the most important advances made in relation to this, even though its evolution still remains unstable and changing at present.

8.3. A reflection on the effects of Covid-19

Late in 2019, the Chinese city of Wuhan witnessed the outbreak of an infectious disease referred to as Covid-19 caused by what is popularly known as “coronavirus.” This event triggered an unparalleled expansion of that disease all over the world. In Spain, the first patient diagnosed with the disease was detected at the end of January 2020 in La Gomera (Canary Islands). Although the first contagions in the Iberian Peninsula did not take place until mid-February, from then on, those contagions grew uncontrollably, affecting some autonomous regions —e.g. Madrid and Catalonia— more strongly than others.

Despite the fact that contagions and the ensuing deaths caused by this disease soared very rapidly, the World Health Organization (WHO) did not declare the situation as a

pandemic until March. This announcement, along with the considerable increase of contagions with its terrible consequences, forced numerous countries to implement contention measures aimed at slowing down its expansion. The first decisions adopted in Spain had as their aim to curb the infection in the most problematic foci; thus, the Government declared a “State of Emergency”¹⁵ on March 13th after recording a figure of 4,209 diagnosed patients, with 118 deaths and 189 hospital discharges, all of which attested the great health crisis which was taking place.

This decision entailed the application of important restrictive measures which implied a halt of all “non-essential” activities, a strict isolation and great mobility restrictions. As could be expected, such measures had a strong impact on the country’s economy, with devastating effects for the business fabric as a whole and especially for the tourism sector. In fact, experts predicted that the measures taken by governments during these isolation periods would more seriously hit those countries which depended to a larger extent on tourism.

The hotel industry in particular currently faces an extremely difficult period due to the global pandemic. Ever since Covid-19 was catalogued as a pandemic by WHO, hotel establishments have experienced a sudden exponential increase of cancellations in their reservations. At present, some researchers have tried to explain the situation that the hotel sector is going through, the effects that have been taking place, and the management practices that will need to be adopted by managers in order to alleviate the situation in the near future (see, for instance, Gössling, Scott, & Hall, 2020).

Similarly, before the need to articulate a quick, ambitious and smart response to ensure the rescue of the business fabric and a successful exit from this crisis, some bodies like Exceltur¹⁶ have put in place a system for the continuous monitoring of the best policies

¹⁵ Published in *BOE* [Spanish Official Gazette] in Royal Decree 463/2020 and extended until April 28th, when the Spanish Cabinet (Council of Ministers) approved a coordinated gradual and asymmetric plan for the easing of restrictions, both by the Central Authorities and by the Regional Governments, with the aim of trying to recover normality as safely as possible.

¹⁶ A non-profit association which comprises 28 of the most relevant firms in the whole tourism value chain, as well as in the subsectors of air, rail, sea and land transportation, accommodation, travel agencies and tour operators, payment means, car rental, tourist hospitals and reservation centers/Global Distribution Systems (GDSs).

oriented to support tourism enterprises, the easing calendars and the opening of borders. In turn, an online event organized by *The Hotel Factory* and Hosteltur on Thursday, May 28th served to discuss the situation of the hotel industry in this new context, the role to be played by investment funds, marketing and communication, the views of hotel associations and employers' organizations, and the assessment of risk within the post Covid-19 scenario.

This collapse of tourism in Spain materializes in expected losses of 124.125 billion (over 124 billion) euros for this activity sector in 2020, which implies an 81.4% reduction with respect to last year's total (Exceltur, 2020). These data give proof of the critical situation that the tertiary (service) sector is living through at the moment after losing all its revenues, which has not only resulted in numerous enterprises going bankrupt but also in the application of Temporary Employment Regulation Plans (ERTEs for their initials in Spanish) to more than 75,000 people.

According to the Hotel Sector Barometer drafted by STR and Cushman & Wakefield, Spain's average income per available room (RevPAR) fell by 27% in the first quarter of 2020. The sharpest drops were recorded in Barcelona (-38%), Valencia (-29%), Seville (-28%), Cordova (-28%) and the Balearic Islands (-27%). To this must be added that, in accordance with the *Informe de Coyuntura Turística Hotelera* (Report on Hotel Tourism Short-Term Trends) prepared by INE [Spain's National Statistics Institute], the number of open establishments, places offered, rooms available, travelers received and overnight stays was zero throughout the Spanish territory during the month of April. The order published in March decreed their closure due to the state of emergency declared to slow down the Covid-19 pandemic prevented these establishments from performing any tourism activities. Although 370 tourism accommodation establishments stayed open repurposed as shelter hotels to put up essential workers, it is considered that these establishments have carried out no tourist activity whatsoever, and hence their flow must not form part of *Encuestas de Coyuntura Hotelera* [Hotel Short-Term Trends Surveys]. Likewise, insofar as no tourist transactions have taken place in the establishments, following Eurostat's recommendations concerning price indices as well as the methodology typically applied to calculate this index, it is estimated that

there have been no changes in the prices of the services offered, a zero variation rate being maintained with respect to April 2019.

Finally, regarding expected forecasts, it is worth highlighting Spain's long-awaited opening to international trade without quarantine from July 1st onwards (Hosteltur, 2020). Furthermore, according to CBR's report Spanish Market Outlook Covid-19, the demand will most probably start recovering in 2021, even though the levels existing prior to this crisis are not expected to be reached until 2022, as a study by Randstad Research had also foreseen. An important role in this sector recovery will correspond to domestic demand —probably the first one to improve— as well as to the repositioning of the 'Spain brand' (Hosteltur, 2020). Air connections are bound to be key too, insofar as the suspension of some routes will hugely affect the demand.

One last aspect worthy of mention is the considerable effort made from public authorities, associations, and hoteliers in general to assess the necessary measures that will permit to guarantee safety and, accordingly, the opening of hotel establishments. More specifically, the *Hotel Technological Institute* (ITH for its initials in Spanish), working hand in hand with the *Spanish Confederation of Hotels and Tourism Accommodations* (CEHAT for its initials in Spanish), published a *checklist* with specific guidelines for the accommodation sector. The document prepared by CEHAT and ITH took as its reference the guide launched by the Spanish Ministry of Industry, Commerce and Tourism, and prepared by *ICTE* (Spanish initials corresponding to "Institute for Spanish Tourism Quality") at the request of the State Secretariat for Tourism under the title of "Measures to reduce contagion by coronavirus SARSCoV-2" and that drafted by HOSBEC (acronym standing for "*Benidorm and Costa Blanca Hotel Business Association*") and entitled "HOSBEC Guide for post-Covid-19 reopening in tourism accommodations."

BIBLIOGRAFÍA

- Abo-Murad, M., & Abdullah, A. K. (2019). Turnover Culture and Crisis Management: Insights from Malaysian Hotel Industry. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(2), 1-14.
- Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011-1025.
- Agarwal, R., & Helfat, C. E. (2009). Strategic renewal of organizations. *Organization Science*, 20(2), 281-293.
- Aguinis, H., & Edwards, J. R. (2014). Methodological wishes for the next decade and how to make wishes come true. *Journal of Management Studies*, 51(1), 143-174.
- Ahangar, R. G. (2011). The relationship between intellectual capital and financial performance: An empirical investigation in an Iranian company. *African Journal of Business Management*, 5(1), 88.
- Aiken, M., & Hage, J. (1971). The organic organization and innovation. *Sociology*, 5(1), 63-82.
- Aissa, S. B., & Goaid, M. (2016). Determinants of Tunisian hotel profitability: The role of managerial efficiency. *Tourism Management*, 52, 478-487.
- Alam, S. S., Arumugam, V., Nor, N. G. M., Kaliappan, P., & Fang, L. S. (2013). Relationships between innovation capabilities, business performance, marketing performance and financial performance: A literature review. *Business and Management Horizons*, 1(1), 59-73.
- Alam, S. S., Arumugam, V., Nor, N. G. M., Kaliappan, P., & Fang, L. S. (2013). Relationships between innovation capabilities, business performance, marketing performance and financial performance: A literature review. *Business and Management Horizons*, 1(1), 59-73.
- Ali, F., Rasoolimanesh, S. M., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Ryu, K. (2018). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling (PLS-

BIBLIOGRAFÍA

- SEM) in hospitality research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 514-538.
- Ali, S., Peters, L. D., Khan, I. U., Ali, W., y Saif, N. (2019). Organizational Learning and Hotel Performance: The Role of Capabilities' Hierarchy. *International Journal of Hospitality Management*, 102349.
- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?. *International Journal of Management reviews*, 11(1), 29-49.
- Ambrosini, V., Bowman, C., & Collier, N. (2009). Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base. *British Journal of Management*, 20, S9-S24.
- Amburgey, T. L., Dacin, T., & Singh, J. V. (2000). Learning races and dynamic capabilities. *University of Toronto. Toronto, Canada. (Rotman Business Information Centre-Working Papers, 07/2000)*.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Amitabh, M., & Gupta, R. K. (2010). Research in strategy–structure–performance construct: Review of trends, paradigms and methodologies. *Journal of Management & Organization*, 16(5), 744-763.
- Andrews, K. R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Irwin, Homewood, IL.
- Andrews, R. (2010). Organizational social capital, structure and performance. *Human Relations*, 63(5), 583-608.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw Hill, New York.
- Antonakis, J., Bendahan, S., Jacquart, P., & Lalive, R. (2010). On making causal claims: A review and recommendations. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 1086-1120.

- Aragón-Correa, J. A., & Sharma, S. (2003). A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of Management Review*, 28(1), 71-88.
- Aragón-Correa, J. A., & Sharma, S. (2003). A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of Management Review*, 28(1), 71-88.
- Arend, R. J. (2013). Ethics-focused dynamic capabilities: A small business perspective. *Small Business Economics*, 41(1), 1-24.
- Arend, R. J., & Bromiley, P. (2009). Assessing the dynamic capabilities view: spare change, everyone?, *Strategic Organization*, 7(1), 75–90.
- Argyres, N., Bigelow, L., & Nickerson, J. A. (2015). Dominant designs, innovation shocks, and the follower's dilemma. *Strategic Management Journal*, 36(2), 216-234.
- Armour, H. O., & Teece, D. J. (1978). Organizational structure and economic performance: A test of the multidivisional hypothesis. *The Bell Journal of Economics*, 106-122.
- Arndt, F., & Jucevicius, G. (2013). Antecedents and outcomes of dynamic capabilities: The effect of structure. *Social Sciences*, 81(3), 35-42.
- Assaf, A. G., & Tsionas, M. (2018). Measuring hotel performance: Toward more rigorous evidence in both scope and methods. *Tourism Management*, 69, 69–87.
- Augier, M., & Teece, D. J. (2007). Dynamic capabilities and multinational enterprise: Penrosean insights and omissions. *Management International Review*, 47(2), 175-192.
- Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization Science*, 20(2), 410-421.

BIBLIOGRAFÍA

- Baradarani, S., & Kilic, H. (2018). Service innovation in the hotel industry: culture, behavior, performance. *The Service Industries Journal*, 38(13-14), 897-924.
- Barker, J. R. (1993). Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly*, 408-437.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241.
- Barney, J. B. (2001a). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26(1), 41-56.
- Barney, J. B. (2001b). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643-650.
- Barney, J. B., & Arian, A. M. (2001). The resource-based view: Origins and implications. *The Blackwell handbook of strategic management*, 124-188.
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen Jr, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625-641.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173.
- Barrales-Molina, V., Bustinza, Ó. F., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. J. (2013). Explaining the causes and effects of dynamic capabilities generation: A multiple-indicator multiple-cause modelling approach. *British Journal of Management*, 24(4), 571-591.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 256-280.

- Barros, C. P., & Mascarenhas, M. J. (2005). Technical and allocative efficiency in a chain of small hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 24(3), 415-436.
- Barua, A., Konana, P., Whinston, A. B., & Yin, F. (2004). An empirical investigation of net-enabled business value. *MIS quarterly*, 28(4), 585-620.
- Baum, J. A., & Mezias, S. J. (1992). Localized competition and organizational failure in the Manhattan hotel industry, 1898-1990. *Administrative Science Quarterly*, 580-604.
- Baumol, W. J. (2002). *The free-market innovation machine: Analyzing the growth miracle of capitalism*. Princeton university press.
- Becker, J. M., Klein, K., & Wetzels, M. (2012). Hierarchical latent variable models in PLS-SEM: guidelines for using reflective-formative type models. *Long Range Planning*, 45(5-6), 359-394.
- Becker, J. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2018). Estimating moderating effects in PLS-SEM and PLSc-SEM: Interaction term generation* data treatment. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 2(2), 1-21.
- Belda, P. R., & Cabrer-Borrás, B. (2020). Size and survival of the hospitality industry: The case of Spain. *Tourism Economics*, 1354816620909997.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238-256.
- Berger, P. L., Luckmann, T., & Zifonun, D. (1967). *The social construction of reality*. Penguin, New York.
- Bergh, D. D., & Fairbank, J. F. (2002). Measuring and testing change in strategic management research. *Strategic Management Journal*, 23(4), 359-366.

BIBLIOGRAFÍA

- Bergh, D. D., & Holbein, G. F. (1997). Assessment and redirection of longitudinal analysis demonstration with a study of the diversification and divestiture relationship. *Strategic Management Journal*, 18(7), 557-571.
- Bingham, C. B., & Eisenhardt, K. M. (2011). Rational heuristics: the 'simple rules' that strategists learn from process experience. *Strategic management journal*, 32(13), 1437-1464.
- Birkinshaw, J. M., & Morrison, A. J. (1995). Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations. *Journal of international business studies*, 26(4), 729-753
- Bismuth, A., & Tojo, Y. (2008). Creating value from intellectual assets. *Journal of Intellectual Capital*, 9(2), 228-245.
- Bitencourt, C. C., de Oliveira Santini, F., Ladeira, W. J., Santos, A. C., & Teixeira, E. K. (2020). The extended dynamic capabilities model: A meta-analysis. *European Management Journal*, 38(1), 108-120.
- Black, T. R. (1999). *Doing quantitative research in the social sciences: An integrated approach to research design, measurement and statistics*. Sage.
- Blaikie, N. (2007). *Approaches to social enquiry: Advancing knowledge*, 2nd edition, Cambridge: Polity.
- Bogodistov, Y., Presse, A., Krupskyi, O. P., & Sardak, S. (2017). Gendering dynamic capabilities in micro firms. *Revista de Administração de Empresas*, 57(3), 273-282.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36(2), 63-76.
- Bontis, N., Dragonetti, N. C., Jacobsen, K., & Roos, G. (1999). The knowledge toolbox: A review of the tools available to measure and manage intangible resources. *European Management Journal*, 17(4), 391-402.

- Bourgeois III, L. J., & Eisenhardt, K. M. (1988). Strategic decision processes in high velocity environments: Four cases in the microcomputer industry. *Management Science*, 34(7), 816-835.
- Bowen, F. E., Rostami, M., & Steel, P. (2010). Timing is everything: A meta-analysis of the relationships between organizational performance and innovation. *Journal of Business Research*, 63(11), 1179-1185.
- Bowman, C., & Ambrosini, V. (2003). How the resource-based and the dynamic capability views of the firm inform corporate-level strategy. *British Journal of Management*, 14(4), 289-303.
- Boyd, B. K., Gove, S., & Hitt, M. A. (2005). Construct measurement in strategic management research: Illusion or reality?. *Strategic Management Journal*, 26(3), 239-257.
- Božič, V., y Knežević Cvelbar, L. (2016). Resources and capabilities driving performance in the hotel industry. *Tourism and Hospitality Management*, 22(2), 225-246.
- Breznik, L. & Hisrich, R. (2014), Dynamic capabilities vs. innovation capability: are they related?. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(3), 368-384.
- Breznik, L., Lahovnik, M., & Dimovski, V. (2019). Exploiting Firm Capabilities by Sensing, Seizing and Reconfiguring Capabilities: An Empirical Investigation. *Economic and Business Review for Central and South-Eastern Europe*, 21(1), 5-135.
- Brooking, A. (1996). Intellectual capital - core asset for the third millennium enterprise. London: *International Thomson Business Press*, 8, 12-13, 76.
- Brooking, A. (1998). *Intellectual capital*. Cengage Learning EMEA.

BIBLIOGRAFÍA

- Brush, C. G., & Vanderwerf, P. A. (1992). A comparison of methods and sources for obtaining estimates of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 7(2), 157-170.
- Brush, T. H., & Artz, K. W. (1999). Toward a contingent resource-based theory: the impact of information asymmetry on the value of capabilities in veterinary medicine. *Strategic Management Journal*, 20(3), 223-250.
- Bucic, T., & Gudergan, S. P. (2004). The impact of organizational settings on creativity and learning in alliances. *M@n@gement*, 7(3), 257-273.
- Burns, T. & Stalker, G.M. (1961). *The Management of Innovation*, London: Tavistock.
- Burt, R. S. (2009). *Structural holes: The social structure of competition*. Harvard university press.
- Cainelli, G., Evangelista, R., & Savona, M. (2004). The impact of innovation on economic performance in services. *The Service Industries Journal*, 24(1), 116-130.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.
- Camisón, C. (1999): *Sobre cómo medir las competencias distintivas: un examen empírico de la fiabilidad y validez de los modelos multi-item para la medición de los activos intangibles*. First International Conference. Management related theory and research: an iberoamerican perspective. The Iberoamerican Academy of Management.
- Camisón, C. (2000). Strategic attitudes and information technologies in the hospitality business: an empirical analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 19(2), 125-143.

- Camisón, C., & Monfort-Mir, V. M. (2012). Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives. *Tourism Management*, 33(4), 776-789.
- Campo, S., Díaz, A. M., & Yagüe, M. J. (2014). Hotel innovation and performance in times of crisis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(8), 1292-1311.
- Carmines, E. G., & Zeller, R. A. (1979). *Reliability and validity assessment* (Vol. 17). Sage publications.
- Carter, S. M., & Little, M. (2007). Justifying knowledge, justifying method, taking action: Epistemologies, methodologies, and methods in qualitative research. *Qualitative Health Research*, 17(10), 1316-1328.
- Cepeda-Carrion, G., Cegarra-Navarro, J. G., & Cillo, V. (2019). Tips to use partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM) in knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 23(1), 67-89.
- Cepeda, G., & Vera, D. (2007). Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective. *Journal of Business Research*, 60(5), 426-437.
- Chakrabarti, A., Vidal, E., & Mitchell, W. (2011). Business transformation in heterogeneous environments: The impact of market development and firm strength on retrenchment and growth reconfiguration. *Global Strategy Journal*, 1(1-2), 6-26.
- Chakravarthy, B. S. (1986). Measuring strategic performance. *Strategic Management Journal*, 7(5), 437-458.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure*. The MIT Press, Cambridge
- Chen, M. C., Cheng, S. J., & Hwang, Y. (2005). An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and firms' market value and financial performance. *Journal of Intellectual Capital*, 6(2), 159-176.

BIBLIOGRAFÍA

- Chen, Y. S., Lin, M. J. J., & Chang, C. H. (2006). The Influence of Intellectual Capital on New Product Development Performance - The Manufacturing Companies of Taiwan as an Example. *Total Quality Management*, 17(10), 1323-1339.
- Chien, S. Y., & Tsai, C. H. (2012). Dynamic capability, knowledge, learning, and firm performance. *Journal of Organizational Change Management*, 25(3), 434-444.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295-336.
- Chin, W. W. (2010). How to write up and report PLS analyses. In *Handbook of partial least squares* (pp. 655-690). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Chin, W. W., Marcolin, B. L., & Newsted, P. R. (2003). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study. *Information Systems Research*, 14(2), 189-217.
- Chin, W.W. (1995). Partial least squares is to LISREL as principal components analysis is to common factor analysis. *Technology Studies*, 2(2), 315-319.
- Chin, W.W. (1998), "The partial least squares approach to structural equation modeling", in Marcoulides, G. A. (Ed.). *Modern Methods for Business Research* (pp. 295-358), Erlbaum, Mahwah.
- Chmielewski, D. A., & Paladino, A. (2007). Driving a resource orientation: reviewing the role of resource and capability characteristics. *Management Decision*. 45 (3), 462-483.
- Claver-Cortés, E., Molina-Azorín, J. F. y Pereira-Moliner, J. (2007). Impacto del tamaño, el tipo de gestión y la categoría sobre el desempeño de los hoteles españoles. *Cuadernos de turismo*, (19), 27-45.
- Clegg, S. (1990). *Modern organizations: Organization studies in the postmodern world*. Sage.

- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd Ed.). Hillsdale, NJ, Erlbaum.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 128-152.
- Collis, D. J. (1994). Research note: how valuable are organizational capabilities?. *Strategic Management Journal*, 15(S1), 143-152.
- Cool, K. O. (1985). Strategic Group Formation and Strategic Group Shifts: A Longitudinal Analysis of the US Pharmaceutical Industry, 1963-82. Unpublished doctoral dissertation, Purdue University.
- Cool, K., Dierickx, I., & Jemison, D. (1989). Business strategy, market structure and risk-return relationships: a structural approach. *Strategic Management Journal*, 10 (6), 507-522.
- Corrêa, R. O., Bueno, E. V., Kato, H. T., & Silva, L. M. D. O. (2019). Dynamic managerial capabilities: Scale development and validation. *Managerial and Decision Economics*, 40(1), 3-15.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1988). The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal of Management Studies*, 25(3), 217-234.
- Crook, T. R., Ketchen Jr, D. J., Combs, J. G., & Todd, S. Y. (2008). Strategic resources and performance: a meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 29(11), 1141-1154.
- D'aveni, R. A. (2010). *Hypercompetition*. Simon and Schuster.
- Dadashinasab, M., & Sofian, S. (2014). The impact of intellectual capital on firm financial performance by moderating of dynamic capability. *Asian Social Science*, 10(17), 93-100.

BIBLIOGRAFÍA

- Danish Agency for Trade and Industry (DATI) (1998). *Intellectual Capital Accounts: New Tool for Companies*, DTi Council, Copenhagen.
- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1095-1121.
- Danneels, E. (2008). Organizational antecedents of second-order competences. *Strategic Management Journal*, 29(5), 519-543.
- Danneels, E. (2011). Trying to become a different type of company: Dynamic capability at Smith Corona. *Strategic Management Journal*, 32(1), 1-31.
- Danneels, E. (2016). Survey measures of first-and second-order competences. *Strategic Management Journal*, 37(10), 2174-2188.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: Managing what your organization knows*. Boston: Harvard Business School Press.
- Davies, A., Dodgson, M., & Gann, D. (2016). Dynamic capabilities in complex projects: The case of London Heathrow Terminal 5. *Project Management Journal*, 47(2), 26-46.
- Davis, J. P., Eisenhardt, K. M., & Bingham, C. B. (2009). Optimal structure, market dynamism, and the strategy of simple rules. *Administrative Science Quarterly*, 54(3), 413-452.
- Day, G. S., & Wensley, R. (1988). Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, 52(2), 1-20.
- De Boer, M., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (1999). Managing organizational knowledge integration in the emerging multimedia complex. *Journal of Management Studies*, 36(3), 379-398.
- Deeds, D. L., DeCarolis, D., & Coombs, J. (2000). Dynamic capabilities and new product development in high technology ventures: An empirical analysis of new biotechnology firms. *Journal of Business Venturing*, 15(3), 211-229.

- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2011). *The Sage handbook of qualitative research*. sage.
- DeSarbo, W. S., Anthony Di Benedetto, C., Song, M., & Sinha, I. (2005). Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 26(1), 47-74.
- Dess, G. G. (1987). Consensus on strategy formulation and organizational performance: Competitors in a fragmented industry. *Strategic Management Journal*, 8(3), 259-277.
- Dess, G. G., & Beard, D. W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 52-73.
- Dess, G. G., & Robinson Jr, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5(3), 265-273.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Eisner, A. B. (2011). *Administración estratégica. Textos y casos*. McGraw-Hill, México, 5.ª edición.
- Di Stefano, G., Peteraf, M., & Verona, G. (2010). Dynamic capabilities deconstructed: a bibliographic investigation into the origins, development, and future directions of the research domain. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1187-1204.
- Di Stefano, G., Peteraf, M., & Verona, G. (2014). The organizational drivetrain: A road to integration of dynamic capabilities research. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 307-327.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511.
- Dijkstra, T. K., & Henseler, J. (2015). Consistent partial least squares path modeling. *MIS quarterly*, 39(2), 297-316.

BIBLIOGRAFÍA

- Dixon, S. E., Meyer, K. E., & Day, M. (2010). Stages of organizational transformation in transition economies: A dynamic capabilities approach. *Journal of Management Studies*, 47(3), 416-436.
- Dixon, S., Meyer, K., & Day, M. (2014). Building dynamic capabilities of adaptation and innovation: A study of micro-foundations in a transition economy. *Long Range Planning*, 47(4), 186-205.
- Donaldson, L. (1985). *In Defence of Organisation Theory: A Response to the Critics*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Sage.
- Dosi, G., Nelson, R. R., & Winter, S. G. (Eds.). (2000). *The nature and dynamics of organizational capabilities*. Oxford university press.
- Døving, E., & Gooderham, P. N. (2008). Dynamic capabilities as antecedents of the scope of related diversification: the case of small firm accountancy practices. *Strategic Management Journal*, 29(8), 841-857.
- Drazin, R., & Van de Ven, A. H. (1985). Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative Science Quarterly*, 514-539.
- Drnevich, P. L., & Kriauciunas, A. P. (2011). Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance. *Strategic Management Journal*, 32(3), 254-279.
- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 313-327.
- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2010). The institutional origins of dynamic capabilities in multinational enterprises. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1225-1246.

- Easterby-Smith, M., & Prieto, I. M. (2008). Dynamic capabilities and knowledge management: an integrative role for learning?. *British Journal of Management*, 19(3), 235-249.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Peteraf, M. A. (2009). Dynamic capabilities: Current debates and future directions. *British Journal of Management*, 20, S1-S8.
- Edvinsson, L. & Malone, M. (1997). *Intellectual Capital: Realising Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*, Harper Collins, New York, NY.
- Edvinsson, L., & Sullivan, P. (1996). Developing a model for managing intellectual capital. *European Management Journal*, 14(4), 356-364.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32(3), 543-576.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Eisenhardt, K. M., & Sull, D. N. (2001). Strategy as simple rules. *Harvard Business Review*, 79(1), 106-119.
- Ellonen, H. K., Jantunen, A., & Kuivalainen, O. (2011). The role of dynamic capabilities in developing innovation-related capabilities. *International Journal of Innovation Management*, 15(03), 459-478.
- Eriksson, T. (2013). Methodological issues in dynamic capabilities research—a critical review. *Baltic Journal of Management*, 8(3), 306-327.
- Eriksson, T. (2014). Processes, antecedents and outcomes of dynamic capabilities. *Scandinavian Journal of Management*, 30(1), 65-82.
- Exceltur (2020). *Plan renacer turismo español 2020-2023*. Plan de salvación e impulso del sector turístico español ante el impacto del Covid-19. Madrid: España.

BIBLIOGRAFÍA

- Fainshmidt, S., & Frazier, M. L. (2017). What facilitates dynamic capabilities? The role of organizational climate for trust. *Long Range Planning*, 50(5), 550-566.
- Fainshmidt, S., Pezeshkan, A., Frazier, M. L., Nair, A., & Markowski, E. (2016). Dynamic capabilities and organizational performance: a meta-analytic evaluation and extension. *Journal of Management Studies*, 53(8), 1348-1380.
- Fainshmidt, S., Wenger, L., Pezeshkan, A., & Mallon, M. R. (2019). When do dynamic capabilities lead to competitive advantage? The importance of strategic fit. *Journal of Management Studies*, 56(4), 758-787.
- Fang, E. E., & Zou, S. (2009). Antecedents and consequences of marketing dynamic capabilities in international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 40(5), 742-761.
- Fang, E., Palmatier, R. W., & Grewal, R. (2011). Effects of customer and innovation asset configuration strategies on firm performance. *Journal of Marketing Research*, 48(3), 587-602.
- Feigenbaum, S. (1987). Competition and performance in the nonprofit sector: The case of US medical research charities. *The Journal of Industrial Economics*, 241-253.
- Feiwel, G. (1975). *The Intellectual Capital of Michal Kalecki: A Study in Economic Theory and Policy*. University of Tennessee: Knoxville, TN.
- Felin, T., & Foss, N. J. (2005). Strategic organization: A field in search of micro-foundations. *Strategic Organization*, 3(4), 441-455.
- Felin, T., Foss, N. J., & Ployhart, R. E. (2015). The microfoundations movement in strategy and organization theory. *The Academy of Management Annals*, 9(1), 575-632.
- Felin, T., Foss, N. J., Heimeriks, K. H., & Madsen, T. L. (2012). Microfoundations of routines and capabilities: Individuals, processes, and structure. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1351-1374.

- Ferguson, T. D., & Ketchen, Jr, D. J. (1999). Organizational configurations and performance: The role of statistical power in extant research. *Strategic Management Journal*, 20(4), 385-395.
- Fernández, M., Grill, D., & Laumann, Y. (2011). Relación Entre el Grado de Especialización Turística y el Desarrollo Económico Para Distintos Países (Relationship Among Degree of Tourism Specialization and Development Economy at Different Countries). *Anuario Turismo y Sociedad*, 12, 111.
- Fiegenbaum, A. (1987). *Dynamic Aspects of strategic Groups and Competitive Strategy: Concepts and empirical examination in the insurance industry*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Illinois at Urbana-Champaign.
- Fiol, C. M. (1996). Squeezing harder doesn't always work: Continuing the search for consistency in innovation research. *Academy of Management Review*, 21(4), 1012-1021.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.
- Fire, S., & Williams, S. M. (2003). Intellectual capital and traditional measures of corporate performance. *Journal of Intellectual Capital*, 4(3), 348-360.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1999). Knowledge creation and social networks in corporate entrepreneurship: The renewal of organizational capability. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(3), 123-144.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Foss, N. J., Heimeriks, K. H., Winter, S. G., & Zollo, M. (2012). A Hegelian dialogue on the micro-foundations of organizational routines and capabilities. *European Management Review*, 9(4), 173-197.

BIBLIOGRAFÍA

- Fraj, E., Matute, J., & Melero, I. (2015). Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: The role of learning and innovation as determinants of environmental success. *Tourism Management*, 46, 30-42.
- Freeman, C., & Soete, L. (1997). *The economics of industrial innovation*. Psychology Press.
- Furrer, O., Thomas, H., & Goussevskaia, A. (2008). The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 1-23.
- Galbraith, J. R. (1986). *Strategy implementation; structure, systems and process* (No. 04; HD31, G3 1986.).
- Galbraith, J. R., & Nathanson, D. A. (1978). *Strategy implementation: The role of structure and process*. West Pub. Co.
- García-Pozo, A., Sánchez-Ollero, J. L., & Ons-Cappa, M. (2016). ECO-innovation and economic crisis: a comparative analysis of environmental good practices and labour productivity in the Spanish hotel industry. *Journal of Cleaner Production*, 138, 131-138.
- Garfield, E. (1955). Citation indexes for Science. *Science*, 122, 108-111.
- Gatignon, H., & Xuereb, J. M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 77-90.
- Gebauer, H. (2011). Exploring the contribution of management innovation to the evolution of dynamic capabilities. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1238-1250.
- Gee, S. (1981). *Technology Transfer, Innovation & International Competitiveness*. Wiley & Sons. New York, USA.

- Geller, A. M. (1980). Matching people to business strategies. *Financial Executive*, 48(10), 18-21.
- Geroski, P., & Machin, S. (1992). Do innovating firms outperform non-innovators?. *Business Strategy Review*, 3(2), 79-90.
- Giniuniene, J., & Jurksiene, L. (2015). Dynamic capabilities, innovation and organizational learning: Interrelations and impact on firm performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 985-991.
- Ginsberg, A., & Venkatraman, N. (1985). Contingency perspectives of organizational strategy: A critical review of the empirical research. *Academy of management review*, 10(3), 421-434.
- Girod, S. J., & Whittington, R. (2017). Reconfiguration, restructuring and firm performance: Dynamic capabilities and environmental dynamism. *Strategic Management Journal*, 38(5), 1121-1133.
- Giudici, A., & Reinmoeller, P. (2012). Dynamic capabilities in the dock: A case of reification?. *Strategic Organization*, 10(4), 436-449.
- Goffman, W., & Newill, V. (1964). Generalisation of epidemic theory: an application to the transmission of ideas. *Nature*, 204, 225-228.
- Goll, I., & Rasheed, A. M. (1997). Rational decision-making and firm performance: the moderating role of the environment. *Strategic Management Journal*, 18(7), 583-591.
- Gopalakrishnan, S., & Damanpour, F. (1997). A review of innovation research in economics, sociology and technology management. *Omega*, 25(1), 15-28.
- Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 1-20.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.

BIBLIOGRAFÍA

- Grant, R. M. (1996a). Dirección estratégica. *Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- Grant, R. M. (1996b). Prospering in Dynamically Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science*, 7(4), 375- 387.
- Greene, P. G., Brush, C. G., & Hart, M. M. (1999). The corporate venture champion: A resource-based approach to role and process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 103-122.
- Griffith, D. A., & Harvey, M. G. (2001). A resource perspective of global dynamic capabilities. *Journal of International Business Studies*, 32(3), 597-606.
- Griffith, D. A., Noble, S. M., & Chen, Q. (2006). The performance implications of entrepreneurial proclivity: A dynamic capabilities approach. *Journal of Retailing*, 82(1), 51-62.
- Guerras-Martin, L. Á., Madhok, A., & Montoro-Sánchez, Á. (2014). The evolution of strategic management research: Recent trends and current directions. *BRQ Business Research Quarterly*, 17(2), 69-76.
- Guerras, L. Á., & Navas, J. E. (2015). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. 5º edición. Civitas.
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkán, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 133(2), 662-676.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21(4), 473-496.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge management's social dimension: Lessons from Nucor Steel. *MIT Sloan Management Review*, 42(1), 71.

- Hage, J., & Aiken, M. (1967). Relationship of centralization to other structural properties. *Administrative Science Quarterly*, 72-92.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *European Business Review*, 26(2), 106-121.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. Sage publications.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (1998). *Multivariate data analysis*, 5(3), 207-219. Upper Saddle River, NJ: Prentice hall.
- Hair, J. F., Hult, G.T., Ringle, C.M., Sarstedt, M., Castillo-Apráiz, J., Cepeda Carrion, G., Roldán, J.L. (2019a). *Manual de Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2ª Edición). Barcelona: OmniaScience Scholar.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019b). Rethinking some of the rethinking of partial least squares. *European Journal of Marketing*, 53(4), 566-584.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Pieper, T. M., & Ringle, C. M. (2012). The use of partial least squares structural equation modeling in strategic management research: a review of past practices and recommendations for future applications. *Long Range Planning*, 45(5-6), 320-340.
- Hair, J.F., Sarstedt, M., Ringle, C.M. & Gudergan, S.P. (2018). *Advanced Issues in Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage:Thousand Oaks, CA.

BIBLIOGRAFÍA

- Hall, C. M. (2010). Crisis events in tourism: subjects of crisis in tourism. *Current issues in Tourism*, 13(5), 401-417.
- Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14(8), 607-618.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1992). Capabilities-based competition. *Harvard Business Review*, 70(3), 164-165.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Business process reengineering*. London: Nicholas Brealey, 444(10), 730-755.
- Harrell, J. B., O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2007). Dynamic capabilities at IBM: Driving strategy into action. *California Management Review*, 49(4), 21-43.
- Hartog, D. N., & Verburg, R. M. (2004). High performance work systems, organisational culture and firm effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 14(1), 55-78.
- Hatten, K. J. (1979). Quantitative research methods in strategic management. *Strategic management: A new view of business policy and planning*, 448-467.
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford publications.
- Hayes, A. F., & Scharkow, M. (2013). The relative trustworthiness of inferential tests of the indirect effect in statistical mediation analysis: Does method really matter?. *Psychological Science*, 24(10), 1918-1927.
- Helfat, C. E., & Lieberman, M. B. (2002). The birth of capabilities: market entry and the importance of pre-history. *Industrial and Corporate Change*, 11(4), 725-760.
- Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2015). Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change. *Journal of Management*, 41(5), 1281-1312.

- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7(1), 91-10.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831-850.
- Helfat, C. E., & Winter, S. G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N) ever-changing world. *Strategic Management Journal*, 32(11), 1243-1250.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. G. (2009). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. John Wiley & Sons.
- Henseler, J., & Chin, W. W. (2010). A comparison of approaches for the analysis of interaction effects between latent variables using partial least squares path modeling. *Structural Equation Modeling*, 17(1), 82-109.
- Henseler, J., Ringle, C. M., y Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Hernández-Perlines, F., Ariza-Montes, A., Han, H., & Law, R. (2019). Innovative capacity, quality certification and performance in the hotel sector. *International Journal of Hospitality Management*, 82, 220-230.
- Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management journal*, 44(1), 13-28.

BIBLIOGRAFÍA

- Hitt, M. A., Gimeno, J., & Hoskisson, R. E. (1998). Current and future research methods in strategic management. *Organizational Research Methods*, 1(1), 6-44.
- Homburg, C., Krohmer, H., y Workman, Jr, J. P. (1999). Strategic consensus and performance: the role of strategy type and market-related dynamism. *Strategic Management Journal*, 20(4), 339-357.
- Hoopes, D. G., Madsen, T. L., & Walker, G. (2003). Guest editors' introduction to the special issue: why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity. *Strategic Management Journal*, 24(10), 889-902.
- Hoskisson, R. E., Wan, W. P., Yiu, D., & Hitt, M. A. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25(3), 417-456.
- Hosteltur (2020). Los hoteles de España podrían volver a los niveles precrisis en 2022. Recuperado de: https://www.hosteltur.com/136448_los-hoteles-de-espana-podrian-volver-a-los-niveles-precisis-en-2022.html
- Hsu, I. C., & Sabherwal, R. (2012). Relationship between intellectual capital and knowledge management: An empirical investigation. *Decision Sciences*, 43(3), 489-524.
- Hsu, Y.-H., & Fang, W. (2009). Intellectual Capital and New Product Development Performance: The Mediating Role of Organizational Learning Capability. *Technological Forecasting & Social Change*, 76(1), 664-677.
- Huhtala, J. P., Sihvonen, A., Frösén, J., Jaakkola, M., & Tikkanen, H. (2014). Market orientation, innovation capability and business performance. *Baltic Journal of Management*, 9 (2), 34-152.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195-204.
- Hulme, E. W. (1923). *Statistical Bibliography in Relation to the Growth of Modern Civilization*. London: Grafton.

- Hunt, M. (1972). Competition in the major home appliance industry, 1960-1970. Unpublished Ph.D. Dissertation, Harvard University.
- Ibrahim, M., Sulaiman, M., Kahtani, A., & Abu-Jarad, I. (2012). The relationship between strategy implementation and performance of manufacturing firms in Indonesia: the role of formality structure as a moderator. *World Applied Sciences Journal*, 20(7), 955-964.
- Inkinen, H. (2015). Review of empirical research on intellectual capital and firm performance. *Journal of Intellectual Capital*, 16(3), 518 – 565.
- Instituto Nacional de Estadística (2020). *Cuentas económicas*. España: INEbase. Recuperado de: https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica_P&cid=1254735576581
- Jacobides, M. G., & Winter, S. G. (2005). The co-evolution of capabilities and transaction costs: Explaining the institutional structure of production. *Strategic Management Journal*, 26(5), 395-413.
- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A. & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11), 1661-1674.
- Jantunen, A., Ellonen, H. K., & Johansson, A. (2012). Beyond appearances—do dynamic capabilities of innovative firms actually differ?. *European Management Journal*, 30(2), 141-155.
- Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S., & Kyläheiko, K. (2005). Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(3), 223-243.
- Jantunen, A., Tarkiainen, A., Chari, S., & Oghazi, P. (2018). Dynamic capabilities, operational changes, and performance outcomes in the media industry. *Journal of Business Research*, 89, 251-257.

BIBLIOGRAFÍA

- Jiang, Y., Ritchie, B. W., & Verreynne, M. L. (2019). Building tourism organizational resilience to crises and disasters: A dynamic capabilities view. *International Journal of Tourism Research*, 21(6), 882-900.
- Jiao, H., Alon, I., Koo, C. K., & Cui, Y. (2013). When should organizational change be implemented? The moderating effect of environmental dynamism between dynamic capabilities and new venture performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 30(2), 188-205.
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of business research*, 64(4), 408-417.
- Judge, W. Q., & Miller, A. (1991). Antecedents and outcomes of decision speed in different environmental context. *Academy of Management Journal*, 34(2), 449-463.
- Kaleka, A. (2002). Resources and capabilities driving competitive advantage in export markets: guidelines for industrial exporters. *Industrial Marketing Management*, 31(3), 273-283.
- Kamukama, N., Ahiauzu, A., & Ntayi, J. M. (2011). Competitive Advantage: Mediator of Intellectual Capital and Performance. *Journal of Intellectual Capital*, 12(1), 152 - 164.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Translating strategy introduction the balanced scorecard*. Harvard Business School.
- Karim, S. (2006). Modularity in organizational structure: The reconfiguration of internally developed and acquired business units. *Strategic Management Journal*, 27(9), 799-823.
- Karim, S. (2009). Business unit reorganization and innovation in new product markets. *Management Science*, 55(7), 1237-1254.

- Karna, A., Richter, A., & Riesenkauff, E. (2016). Revisiting the role of the environment in the capabilities–financial performance relationship: A meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 37(6), 1154-1173.
- Kasim, A., & Minai, B. (2009). Linking CRM strategy, customer performance measures and performance in the hotel industry. *International Journal of Economics and Management*, 3(2), 297-316.
- Katkalo, V. S., Pitelis, C. N., & Teece, D. J. (2010). Introduction: On the nature and scope of dynamic capabilities. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1175-1186.
- Kaufmann, L., & Gaeckler, J. (2015). A structured review of partial least squares in supply chain management research. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 21(4), 259-272.
- Kay, N. (2008). Reappraising the nature of the firm: the role and influence of lexical and structural ambiguity. *Organization Studies*, 29(8-9), 1209-1226.
- Kenney, J. L., & Gudergan, S. P. (2006). Knowledge integration in organizations: an empirical assessment. *Journal of Knowledge Management*, 10(4), 43-58.
- Kenny, D. A. (2015). Measuring model fit. Recuperado de: <http://davidakenny.net/cm/fit.htm>
- Keskin, H. (2006). Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs: An extended model. *European Journal of Innovation Management*, 9(4), 396-417.
- Ketchen Jr, D. J., Boyd, B. K., & Bergh, D. D. (2008). Research methodology in strategic management: Past accomplishments and future challenges. *Organizational Research Methods*, 11(4), 643-658.
- Ketchen, D. J., & Shook, C. L. (1996). The application of cluster analysis in strategic management research: an analysis and critique. *Strategic Management Journal*, 17(6), 441-458.

BIBLIOGRAFÍA

- Khan, G. F., Sarstedt, M., Shiau, W. L., Hair, J. F., Ringle, C. M., & Fritze, M. P. (2019). Methodological research on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *Internet Research*, 29(3), 407-429.
- Khandwalla, P. N. (1974). Mass output orientation of operations technology and organizational structure. *Administrative Science Quarterly*, 74-97.
- Khandwalla, P. N. (1977). *The Design of Organizations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Kim, W. G., Cho, M., & Brymer, R. A. (2013). Determinants affecting comprehensive property-level hotel performance: The moderating role of hotel type. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 404-412.
- Kindström, D., Kowalkowski, C., & Sandberg, E. (2013). Enabling service innovation: A dynamic capabilities approach. *Journal of Business Research*, 66(8), 1063-1073.
- Kline, R. B. (1998). *Structural equation modeling*. New York: Guilford.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford Press.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of marketing*, 54(2), 1-18.
- Kor, Y. Y., & Mahoney, J. T. (2004). Edith Penrose's (1959) contributions to the resource-based view of strategic management. *Journal of Management Studies*, 41(1), 183-191.
- Kor, Y. Y., & Mahoney, J. T. (2005). How dynamics, management, and governance of resource deployments influence firm-level performance. *Strategic Management Journal*, 26(5), 489-496.

- Kostopoulos, K., Papalexandris, A., Papachroni, M., & Ioannou, G. (2011). Absorptive capacity, innovation, and financial performance. *Journal of Business Research*, 64(12), 1335-1343.
- Kothari, C. R. (2004). *Research methodology: Methods and techniques*. New Age International.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J. C., & Groen, A. J. (2010). The resource-based view: A review and assessment of its critiques. *Journal of Management*, 36(1), 349-372
- Krasnikov, A., & Jayachandran, S. (2008). The relative impact of marketing, research-and-development, and operations capabilities on firm performance. *Journal of Marketing*, 72(4), 1-11.
- Kuhn, T. S. (1970). Reflections on my critics. *Criticism and the Growth of Knowledge*, 4, 231.
- Kuo, S. Y., Lin, P. C., & Lu, C. S. (2017). The effects of dynamic capabilities, service capabilities, competitive advantage, and organizational performance in container shipping. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 95, 356-371.
- Kurtmollaiev, S. (2020). Dynamic capabilities and where to find them. *Journal of Management Inquiry*, 29(1), 3-16.
- Kwandalla, P. (1977). *The Design of Organizations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Lam, A. (2005). *Organizational Innovation*. In *Handbook of Innovation*, edited by J. Fagerberg D. Mowery and R. Nelson. Oxford: Oxford University Press.
- Latan, H., & Noonan, R. (Eds.). (2017). *Partial least squares path modeling: Basic concepts, methodological issues and applications*. Springer.
- Lavie, D. (2006). Capability reconfiguration: An analysis of incumbent responses to technological change. *Academy of Management Review*, 31(1), 153-174.

BIBLIOGRAFÍA

- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1-47.
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organizations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(03), 377-400.
- Learned, E., C. R. Christensen, K. R. Andrews, & W. D. Guth (1965). *Business Policy: Text and Cases*. Richard D. Irwin, Homewood, IL.
- Lee, J., Lee, K., & Rho, S. (2002). An evolutionary perspective on strategic group emergence: a genetic algorithm-based model. *Strategic Management Journal*, 23(8), 727-746.
- Lee, L., Petter, S., Fayard, D., & Robinson, S. (2011). On the use of partial least squares path modeling in accounting research. *International Journal of Accounting Information Systems*, 12(4), 305-328.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 111-125.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14(1), 319-338.
- Li, D. Y., & Liu, J. (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 67(1), 2793-2799.
- Li, J. J., Zhou, K. Z., & Shao, A. T. (2009). Competitive position, managerial ties, and profitability of foreign firms in China: An interactive perspective. *Journal of International Business Studies*, 40(2), 339-352.
- Li, S., Easterby-Smith, M., & Hong, J. F. (2019). Towards an understanding of the nature of dynamic capabilities in high-velocity markets of China. *Journal of Business Research*, 97, 212-226.

- Lin, L. (2013). The impact of service innovation on firm performance. *The Service Industries Journal*, 33(15-16), 1599-1632.
- Lin, Y., & Wu, L. Y. (2014). Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of Business Research*, 67(3), 407-413.
- Lings, I., Wilden, R., & Gudergan, S. (2009). The effects of sensing and seizing of market opportunities and reconfiguring activities on the organisational resource base. In *Proceedings of Australian and New Zealand Marketing Academy Conference 2009*. ANZMAC.
- Lockett, A. (2005). Edith Penrose's legacy to the resource-based view. *Managerial and Decision Economics*, 26(2), 83-98.
- Lohmöller, J. B. (1989). Predictive vs. structural modeling: PLS vs. ML. In *Latent variable path modeling with partial least squares* (pp. 199-226). Physica, Heidelberg.
- Lohmöller, J. B. (2013). *Latent variable path modeling with partial least squares*. Springer Science & Business Media.
- Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13(5), 363-380.
- Makadok, R. (1999). Interfirm differences in scale economies and the evolution of market shares. *Strategic Management Journal*, 20(10), 935-952.
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22(5), 387-401.
- Makadok, R. (2002). A rational-expectations revision of Makadok's resource/capability synthesis. *Strategic Management Journal*, 23(11), 1051-1057.

BIBLIOGRAFÍA

- Makadok, R., Burton, R., y Barney, J. (2018). A practical guide for making theory contributions in strategic management. *Strategic Management Journal*, 39(6), 1530-1545.
- Makkonen, H., Pohjola, M., Olkkonen, R., & Koponen, A. (2014). Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis. *Journal of Business Research*, 67(1), 2707-2719.
- Malik, O. R. (2008). Adapting to market liberalization: The role of dynamic capabilities, initial resource conditions, and strategic path choices in determining evolutionary fitness of Less Developed Country (LDC) firms. *Journal of International Management*, 14(3), 217-231.
- Marco-Lajara, B., Claver-Cortés, E., Úbeda-García, M., & Zaragoza-Sáez, P. D. C. (2016). Hotel performance and agglomeration of tourist districts. *Regional Studies*, 50(6), 1016-1035.
- Marcus, A. A., & Anderson, M. H. (2006). A general dynamic capability: does it propagate business and social competencies in the retail food industry?. *Journal of Management Studies*, 43(1), 19-46.
- Martin, J. A. (2011). Dynamic managerial capabilities and the multibusiness team: The role of episodic teams in executive leadership groups. *Organization Science*, 22, 118-40.
- Martin, W. E., & Bridgmon, K. D. (2012). *Quantitative and statistical research methods: From hypothesis to results* (Vol. 42). John Wiley & Sons.
- Martínez-Ros, E., & Orfila-Sintes, F. (2009). Innovation activity in the hotel industry. *Technovation*, 29(9), 632-641.
- Matthews, L., Hair, j. O. E., & Matthews, R. (2018). PLS-SEM: the holy grail for advanced analysis. *Marketing Management Journal*, 28(1), 1-13.

- Matysiak, L., Rugman, A. M., & Bausch, A. (2018). Dynamic capabilities of multinational enterprises: the dominant logics behind sensing, seizing, and transforming matter!. *Management International Review*, 58(2), 225-250.
- McCarthy, I. P., Lawrence, T. B., Wixted, B., & Gordon, B. R. (2010). A multidimensional conceptualization of environmental velocity. *Academy of Management Review*, 35(4), 604-626.
- McKee, D. O., Varadarajan, P. R., & Pride, W. M. (1989). Strategic adaptability and firm performance: a market-contingent perspective. *Journal of Marketing*, 53(3), 21-35.
- Memon, M. A., Cheah, J. H., Ramayah, T., Ting, H., Chuah, F., & Cham, T. H. (2019). Moderation analysis: issues and guidelines. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 3(1), i-xi.
- Menguc, B., & Auh, S. (2006). Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(1), 63-73.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman Jr, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.
- Miller, D. (1986). Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis. *Strategic Management Journal*, 7(3), 233-249.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1983). Strategy-making and environment: the third link. *Strategic Management Journal*, 4(3), 221-235.
- Miller, D., & Shamsie, J. (1996). The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal*, 39(3), 519-543.
- Miller, K. D. (1992). A framework for integrated risk management in international business. *Journal of International Business Studies*, 23(2), 311-331.

BIBLIOGRAFÍA

- Miller, T. L., del Carmen Triana, M., Reutzell, C. R., & Certo, S. T. (2007). Mediation in strategic management research: Conceptual beginnings, current application, and future recommendations. *Research Methodology in Strategy and Management*, 4, 295-318.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood-Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall, Inc.
- Monteverde, K., & Teece, D. J. (1982). Supplier switching costs and vertical integration in the automobile industry. *The Bell Journal of Economics*, 206-213.
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 909-920.
- Morrison, A., Pietrobelli, C., & Rabellotti, R. (2008). Global value chains and technological capabilities: a framework to study learning and innovation in developing countries. *Oxford Development Studies*, 36(1), 39-58.
- Mosakowski, E., & McKelvey, B. (1997). Predicting rent generation in competence-based competition. *Competence-based Strategic Management*, 65, 65-85.
- Mulder, D., & Romme, G. (2007). *Operationalizing dynamic capabilities: A systematic literature review*. Paper presented at the 23rd EGOS Colloquium, Viena, July 5–7, 2007
- Nag, R., Hambrick, D. C., & Chen, M. J. (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal*, 28(9), 935-955.
- Nahapiet, J., y Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.

- Narayanan, V. K., Colwell, K., & Douglas, F. L. (2009). Building organizational and scientific platforms in the pharmaceutical industry: A process perspective on the development of dynamic capabilities. *British Journal of Management*, 20, S25-S40.
- Nasution, H. N., Mavondo, F. T., Matanda, M. J., & Ndubisi, N. O. (2011). Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 336-345.
- Neely, A., Filippini, R., Forza, C., Vinelli, A., & Hii, J. (2001). A framework for analysing business performance, firm innovation and related contextual factors: perceptions of managers and policy makers in two European regions. *Integrated manufacturing systems*.
- Nelson, R. R. (2009). *An evolutionary theory of economic change*. Harvard university press.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982a). *An evolutionary theory of economy change*. Massachusetts, Belknap Harvard.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982b). The Schumpeterian tradeoff revisited. *The American Economic Review*, 72(1), 114-132.
- Nerur, S. P., Rasheed, A. A., & Natarajan, V. (2008). The intellectual structure of the strategic management field: An author co-citation analysis. *Strategic Management Journal*, 29(3), 319-336.
- Newbert, S. L. (2005). New firm formation: A dynamic capability perspective. *Journal of Small Business Management*, 43(1), 55-77.
- Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28(2), 121-146.

BIBLIOGRAFÍA

- Newbert, S. L. (2008). Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 29(7), 745-768.
- Ngo, H. Y., Turban, D., Lau, C. M., & Lui, S. Y. (1998). Human resource practices and firm performance of multinational corporations: Influences of country origin. *International Journal of Human Resource Management*, 9(4), 632-652.
- Nieves, J., & Haller, S. (2014). Building dynamic capabilities through knowledge resources. *Tourism Management*, 40, 224-232.
- Nieves, J., Quintana, A., & Osorio, J. (2014). Knowledge-based resources and innovation in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 38, 65-73.
- Nieves, J., Quintana, A., & Osorio, J. (2016). Organizational knowledge, dynamic capabilities and innovation in the hotel industry. *Tourism and Hospitality Research*, 16(2), 158-171.
- Nunnally, J. C. (1994). *Psychometric theory* (3rd Ed.). New York, McGraw-Hill Education.
- O'Connor, G. C. (2008). Major innovation as a dynamic capability: A systems approach. *Journal of product innovation management*, 25(4), 313-330.
- O'Neill, J. W., & Mattila, A. S. (2006). Strategic hotel development and positioning: The effects of revenue drivers on profitability. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 47(2), 146-154.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2011). Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit. *California Management Review*, 53(4), 5-22.
- OCDE, E. (2005). Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. *Recuperado de:*
<http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>.

- Olsson, A., Wadell, C., Odenrick, P., & Bergendahl, M. N. (2010). An action learning method for increased innovation capability in organisations. *Action Learning: Research and Practice*, 7(2), 167-179.
- OMT (1998). *Introducción al Turismo*. 1ª edición Ed., Organización Mundial del Turismo, Madrid, España.
- OMT (2019). *Panorama del turismo internacional*, edición 2019, Organización Mundial del Turismo, Madrid, DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284421237>.
- Ordanini, A., & Parasuraman, A. (2011). Service innovation viewed through a service-dominant logic lens: a conceptual framework and empirical analysis. *Journal of Service Research*, 14(1), 3-23.
- Orfila-Sintes, F., & Mattsson, J. (2009). Innovation behavior in the hotel industry. *Omega*, 37(2), 380-394.
- Orfila-Sintes, F., Crespi-Cladera, R., & Martínez-Ros, E. (2005). Innovation activity in the hotel industry: Evidence from Balearic Islands. *Tourism Management*, 26(6), 851-865.
- Pablo, A. L., Reay, T., Dewald, J. R., & Casebeer, A. L. (2007). Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector. *Journal of Management Studies*, 44(5), 687-708.
- Paraskevas, A., & Altinay, L. (2013). Signal detection as the first line of defence in tourism crisis management. *Tourism Management*, 34, 158-171.
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239-273.
- Pavón, J., & Goodman, R. A. (1981). *La Planificación del desarrollo tecnológico: el caso español: proyecto modeltec*. Centro para el desarrollo Tecnológico Industrial.

BIBLIOGRAFÍA

- Peng, D. X., & Lai, F. (2012). Using partial least squares in operations management research: A practical guideline and summary of past research. *Journal of Operations Management*, 30(6), 467-480.
- Peng, M. W., & York, A. S. (2001). Behind intermediary performance in export trade: Transactions, agents, and resources. *Journal of International Business Studies*, 32(2), 327-346.
- Pennings, J. M., Lee, K., & Witteloostuijn, A. V. (1998). Human capital, social capital, and firm dissolution. *Academy of Management Journal*, 41(4), 425-440.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press. New York.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Peteraf, M., Di Stefano, G., & Verona, G. (2013). The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. *Strategic Management Journal*, 34(12), 1389-1410.
- Petter, S. (2018). "Haters Gonna Hate": PLS and Information Systems Research. *ACM SIGMIS Database: The DATABASE for Advances in Information Systems*, 49(2), 10-13.
- Petty, R., & Guthrie, J. (2000). Intellectual capital literature review. *Journal of Intellectual Capital*, 1(2), 155-176.
- Pezeshkan, A., Fainshmidt, S., Nair, A., Frazier, M. L., & Markowski, E. (2016). An empirical assessment of the dynamic capabilities-performance relationship. *Journal of Business Research*, 69(8), 2950-2956.
- Phelan, S. E., Ferreira, M., & Salvador, R. (2002). The first twenty years of the Strategic Management Journal. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1161-1168.

- Piening, E. P. (2013). Dynamic capabilities in public organizations: A literature review and research agenda. *Public Management Review*, 15(2), 209-245.
- Pikkemaat, B., & Peters, M. (2006). Towards the measurement of innovation—A pilot study in the small and medium sized hotel industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 6(3-4), 89-112.
- Pine, R., & Phillips, P. (2005). Performance comparisons of hotels in China. *International Journal of Hospitality Management*, 24(1), 57-73.
- Pisano, G. P. (2017). Toward a prescriptive theory of dynamic capabilities: connecting strategic choice, learning, and competition. *Industrial and Corporate Change*, 26(5), 747-762.
- Pisano, G. P. (2019). Response to comments on Toward a Prescriptive Theory of Dynamic Capabilities. *Industrial and Corporate Change*, 28(2), 419-421.
- Pitelis, C. N. (2007). A behavioral resource-based view of the firm: The synergy of Cyert and March (1963) and Penrose (1959). *Organization Science*, 18(3), 478-490.
- Porter, M. E. (1996). ¿Qué es la estrategia?. *Harvard Business Review*, 74 (6), 61-78.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. The Free Press, New York, NY.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 95-117.
- Porter, M. E. (2001). The value chain and competitive advantage. *Understanding Business Processes*, 50-66.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Simon and Schuster.

BIBLIOGRAFÍA

- Prado, J. C. A., Longo-Somoza, M., & Fischer, A. L. (2013). Capacidades dinámicas y gestión del conocimiento en nuevas empresas de base tecnológica. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 35-62.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1994). Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?. *Strategic Management Journal*, 15(S2), 5-16.
- Prescott, E. C., & Visscher, M. (1980). Organization capital. *Journal of Political Economy*, 88(3), 446-461.
- Price, D. J. d. S. (1961). *Science since Babylon*. New Haven: Yale University Press.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001a). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research?. *Academy of Management Review*, 26(1), 22-40.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001b). Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: Further comments. *Academy of Management review*, 26(1), 57-66.
- Prieto, I. M., Revilla, E., & Rodríguez-Prado, B. (2009). Building dynamic capabilities in product development: How do contextual antecedents matter?. *Scandinavian Journal of Management*, 25(3), 313-326.
- Pritchard, A. (1969). Statistical Bibliography or Bibliometrics? *Journal of Documentation*, 25, 348-49.
- Protogerou, A., Caloghirou, Y., & Lioukas, S. (2012). Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. *Industrial and Corporate Change*, 21(3), 615-647.
- Punch, K. F. (2013). *Introduction to social research: Quantitative and qualitative approaches*. Sage.

- Qian, C., Wang, H., Geng, X., & Yu, Y. (2017). Rent appropriation of knowledge-based assets and firm performance when institutions are weak: A study of Chinese publicly listed firms. *Strategic Management Journal*, 38(4), 892-911.
- Qian, C., Wang, H., Geng, X., & Yu, Y. (2017). Rent appropriation of knowledge-based assets and firm performance when institutions are weak: A study of Chinese publicly listed firms. *Strategic Management Journal*, 38(4), 892-911.
- Rajapathirana, R. J., & Hui, Y. (2018). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(1), 44-55
- Ramos-Rodríguez, A. R., & Ruiz-Navarro, J. (2004). Changes in the intellectual structure of strategic management research: A bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980–2000. *Strategic Management Journal*, 25(10), 981-1004.
- Randhawa, K., Wilden, R., & Hohberger, J. (2016). A bibliometric review of open innovation: Setting a research agenda. *Journal of Product Innovation Management*, 33(6), 750-772.
- Ray, G., Barney, J. B., & Muhanna, W. A. (2004). Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 25(1), 23-37.
- Reimann, B. C. (1974). Dimensions of structure in effective organizations: Some empirical evidence. *Academy of Management Journal*, 17(4), 693-708.
- Riahi-Belkaoui, A. (2003). Intellectual capital and firm performance of US multinational firms. *Journal of Intellectual Capital*, 4(2), 215-226.
- Richter, N. F., Cepeda-Carrión, G., Roldán Salgueiro, J. L., & Ringle, C. M. (2016). European management research using partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *European Management Journal*, 34 (6), 589-597.

BIBLIOGRAFÍA

- Rigdon, E. E. (2012). Rethinking partial least squares path modeling: In praise of simple methods. *Long Range Planning*, 45(5-6), 341-358.
- Rigdon, E. E., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2017). On comparing results from CB-SEM and PLS-SEM: Five perspectives and five recommendations. *Marketing Zfp*, 39(3), 4-16.
- Rigdon, E.E. (1998). *Structural equations modeling*, in Marcoulides, G.A. (Ed.), *Modern Methods for Business Research*, Lawrence-Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, pp. 251-294.
- Rindova, V. P., & Kotha, S. (2001). Continuous “morphing”: Competing through dynamic capabilities, form, and function. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1263-1280.
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., y Straub, D. W. (2012). Editor's Comments: A Critical Look at the Use of PLS-SEM in "MIS Quarterly". *MIS quarterly*, iii-xiv.
- Ringov, D. (2017). Dynamic capabilities and firm performance. *Long Range Planning*, 50(5), 653-664.
- Ritchie, B. W. (2009). *Crisis and disaster management for tourism*. Channel View Publications.
- Roberts, N. & Grover, V. (2011). Investigating firm's customer agility and firm performance: the importance of aligning sense and respond capabilities. *Journal of Business Research*, 64(3), 1-7.
- Roldán, J. L., & Cepeda, G. (2019). *Criterios de evaluación modelos PLS-SEM*. Universidad de Sevilla.
- Romme, A. G. L., Zollo, M., & Berends, P. (2010). Dynamic capabilities, deliberate learning and environmental dynamism: a simulation model. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1271-1299

- Ronda-Pupo, G. A., & Guerras-Martin, L. Á. (2012). Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: a co-word analysis. *Strategic Management Journal*, 33(2), 162-188.
- Roos, G., & Roos, J. (1997). Measuring your company's intellectual performance. *Long Range Planning*, 30(3), 413-426.
- Rothwell, R. (1994). Towards the fifth-generation innovation process. *International Marketing Review*, 11(1), 7-31.
- Rouse, M. J., & Daellenbach, U. S. (1999). Rethinking research methods for the resource-based perspective: isolating sources of sustainable competitive advantage. *Strategic management journal*, 20(5), 487-494.
- Rumelt, R. P. (1974). *Strategy, structure, and economic performance*.
- Rumelt, R. P. (1991). How much does industry matter?. *Strategic Management Journal*, 12(3), 167-185.
- Salvato, C., & Rerup, C. (2011). Beyond collective entities: Multilevel research on organizational routines and capabilities. *Journal of Management*, 37(2), 468-490.
- Salvato, C., & Vassolo, R. (2018). The sources of dynamism in dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 39(6), 1728-1752.
- Sancho, A., y Buhalis, D. (1998). Introducción al turismo. *Madrid: Organización Mundial del Turismo*, 392.
- Sarkar, M. B., Echambadi, R. A. J., & Harrison, J. S. (2001). Alliance entrepreneurship and firm market performance. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 701-711.
- Sarstedt, M., Hair Jr, J. F., Jun-Hwa, C., Becker, J. M., y Ringle, C. M. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 27(3), 197-211.

BIBLIOGRAFÍA

- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Henseler, J., y Hair, J. F. (2014). On the emancipation of PLS-SEM: A commentary on Rigdon (2012). *Long Range Planning*, 47(3), 154-160.
- Saunila, M. (2014). Innovation capability for SME success: perspectives of financial and operational performance. *Journal of Advances in Management Research*, 11 (2), 163-175
- Saunila, M., Pekkola, S., & Ukko, J. (2014). The relationship between innovation capability and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(2), 234-249.
- Schendel, D., & Hofer, C. W. (Eds.). (1979). *Strategic management: A new view of business policy and planning*. Little, Brown.
- Schilke, O. (2014a). On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism. *Strategic Management Journal*, 35(2), 179-203.
- Schilke, O. (2014b). Second-order dynamic capabilities: How do they matter?. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 368-380.
- Schilke, O., Hu, S., & Helfat, C. E. (2018). Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *Academy of Management Annals*, 12(1), 390-439.
- Schlemmer, F., & Webb, B. (2008). The managing director and the development of dynamic capabilities: An application of enactment theory. *International Journal of Organizational Analysis*, 16(1/2), 109-137.
- Schoonhoven, C. B. (1981). Problems with contingency theory: testing assumptions hidden within the language of contingency "theory". *Administrative Science Quarterly*, 349-377.

- Schreyögg, G., & Kliesch-Eberl, M. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal*, 28(9), 913-933.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1-17.
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development* Harvard University Press. Cambridge, MA.
- Seabra, C., Dolnicar, S., Abrantes, J. L., & Kastenholz, E. (2013). Heterogeneity in risk and safety perceptions of international tourists. *Tourism Management*, 36, 502-510.
- Serenko, A., & Bontis, N. (2004). Meta-review of knowledge management and intellectual capital literature: Citation impact and research productivity rankings. *Knowledge and Process Management*, 11(3), 185-198.
- Shaver, J. M. (2007). Interpreting empirical results in strategy and management research. In *Research methodology in strategy and management*. Emerald Group Publishing Limited.
- Sher, P. J., & Lee, V. C. (2004). Information technology as a facilitator for enhancing dynamic capabilities through knowledge management. *Information & Management*, 41(8), 933-945.
- Shinkle, G. A., Kriauciunas, A. P., & Hundley, G. (2013). Why pure strategies may be wrong for transition economy firms. *Strategic Management Journal*, 34(10), 1244-1254.
- Short, J. C., Ketchen Jr, D. J., & Palmer, T. B. (2002). The role of sampling in strategic management research on performance: A two-study analysis. *Journal of Management*, 28(3), 363-385.
- Singh, B. & Rao, M. (2016). Effect of intellectual capital on dynamic capabilities. *Journal of Organizational Change Management*, 29(2), 129-149.

BIBLIOGRAFÍA

- Sintas, J. L. (1996). Los recursos intangibles en la competitividad de las empresa: un análisis desde la teoría de los recursos. *Economía Industrial*, (307), 25-35.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A. & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 32(1), 273-292.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?. *Journal of Marketing*, 58(1), 46-55.
- Snell, S. A., & Dean Jr, J. W. (1992). Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. *Academy of Management Journal*, 35(3), 467-504.
- Snell, S. A., & Dean Jr, J. W. (1992). Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. *Academy of Management journal*, 35(3), 467-504.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13, 290-312.
- Song, X. M., y Parry, M. E. (1997). A cross-national comparative study of new product development processes: Japan and the United States. *Journal of Marketing*, 61(2), 1-18.
- Stadler, C., Helfat, C. E., & Verona, G. (2013). The impact of dynamic capabilities on resource access and development. *Organization Science*, 24(6), 1782-1804
- Stewart T. A. (1991). Brainpower: how intellectual capital is becoming America's most valuable asset. *Fortune* 3(June): 44-60.
- Stewart, T. A. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, Doubleday/Currency, New York, NY.

- Streukens, S., & Leroi-Werelds, S. (2016). Bootstrapping and PLS-SEM: A step-by-step guide to get more out of your bootstrap results. *European Management Journal*, 34(6), 618-632.
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), 450-463.
- Sveiby, K. E. (1997). *The new organizational wealth: Managing & measuring knowledge-based assets*. Berrett-Koehler Publishers.
- Tajeddini, K., Altinay, L., & Ratten, V. (2017). Service innovativeness and the structuring of organizations: The moderating roles of learning orientation and inter-functional coordination. *International Journal of Hospitality Management*, 65, 100-114.
- Takahashi, A. R. W., Bulgacov, S., Bitencourt, C. C., & Kaynak, H. (2017). Expanding the dynamic capabilities view: Special contributions. *Revista de Administração de Empresas*, 57(3), 209-214.
- Takahashi, A. R. W., Bulgacov, S., Semprebon, E., & Giacomini, M. M. (2017). Dynamic capabilities, marketing capability and organizational performance. *BBR. Brazilian Business Review*, 14(5), 466-478.
- Tallon, P. P. (2008). Inside the adaptive enterprise: an information technology capabilities perspective on business process agility. *Information Technology and Management*, 9(1), 21-36.
- Tallott, M., & Hilliard, R. (2016). Developing dynamic capabilities for learning and internationalization. *Baltic Journal of Management*, 11(3), 328-347.
- Tan, H. P., Plowman, D., & Hancock, P. (2007). Intellectual capital and financial returns of companies. *Journal of Intellectual Capital*, 8(1), 76-95.
- Tang, Y. C., & Liou, F. M. (2010). Does firm performance reveal its own causes? The role of Bayesian inference. *Strategic Management Journal*, 31(1), 39-57.

BIBLIOGRAFÍA

- Teece DJ, Pisano G, Shuen A. (1990). *Firm capabilities, resources and the concept of strategy*. Consortium on Competitiveness and Cooperation, Working paper 90-9, University of California at Berkeley, Center for Research in Management, Berkeley, CA.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.
- Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328-352
- Teece, D. J. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, 86, 202-216.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Teece, D., & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and corporate change*, 3(3), 537-556.
- Teece, D., & Pisano, G. (2003). The dynamic capabilities of firms. In *Handbook on knowledge management* (pp. 195-213). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action*. McGraw Hill, New York
- Tippins, M. J., & Sohi, R. S. (2003). IT competency and firm performance: is organizational learning a missing link?. *Strategic Management Journal*, 24(8), 745-761.

- Tripsas, M., & Gavetti, G. (2000). Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1147-1161.
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464-476.
- Tzeremes, N. G. (2020). Robust Malmquist productivity measurement: evidence from Spanish hotel industry during the Great Recession. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., & Zaragoza-Sáez, P. (2016). Toward organizational ambidexterity in the hotel industry: The role of human resources. *Cornell Hospitality Quarterly*, 57(4), 367-378.
- Uhlenbruck, K., Hitt, M. A., & Semadeni, M. (2006). Market value effects of acquisitions involving Internet firms: A resource-based analysis. *Strategic Management Journal*, 27(10), 899-913.
- Uhlenbruck, K., Meyer, K. E., & Hitt, M. A. (2003). Organizational transformation in transition economies: resource-based and organizational learning perspectives. *Journal of Management Studies*, 40(2), 257-282.
- Van Den Bosch, F. A., Volberda, H. W., & De Boer, M. (1999). Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities. *Organization Science*, 10(5), 551-568.
- Venkatraman, N. (1989). The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence. *Academy of Management Review*, 14(3), 423-444.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.
- Vera Rebollo, J. F. (1990). Evaluación del grado de especialización turística de los municipios litorales valencianos.

BIBLIOGRAFÍA

- Vergne, J. P., & Durand, R. (2011). The path of most persistence: An evolutionary perspective on path dependence and dynamic capabilities. *Organization Studies*, 32(3), 365-382.
- Verona, G., & Ravasi, D. (2003). Unbundling dynamic capabilities: an exploratory study of continuous product innovation. *Industrial and Corporate Change*, 12(3), 577-606.
- Vogel, R., & Güttel, W. H. (2013). The dynamic capability view in strategic management: A bibliometric review. *International Journal of Management Reviews*, 15(4), 426-446.
- Wagner, D., & Wagner, H. T. (2013). Online communities and dynamic capabilities: A cross-case examination of sensing, seizing, and reconfiguration. In Proceedings of the 19th *Americas conference on information systems* Chicago, Illinois, USA, (pp. 1–8).
- Wagner, D., Wenzel, M., Wagner, H. T., & Koch, J. (2017). Sense, seize, reconfigure: online communities as strategic assets. *Journal of Business Strategy*, 38(5), 27-34.
- Waleczek, P., von den Driesch, T., Flatten, T. C., & Brettel, M. (2019). On the dynamic bundles behind operations management and research and development. *European Management Journal*, 37(2), 175-187.
- Walker, R. M. (2004). Innovation and organisational performance: Evidence and a research agenda. *Advanced Institute of Management Research Paper*, (002).
- Walker, Richard Mark, Innovation and Organisational Performance: Evidence and a Research Agenda (June 2, 2004). Advanced Institute of Management Research Paper No. 002. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1306909> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1306909>
- Walsh, J. P., & Ungson, G. R. (1991). Organizational memory. *Academy of Management Review*, 16, 57–91.

- Wang, C. K., & Ang, B. L. (2004). Determinants of venture performance in Singapore. *Journal of Small Business Management*, 42(4), 347-363.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.
- Wang, C. L., Senaratne, C., & Rafiq, M. (2015). Success traps, dynamic capabilities and firm performance. *British Journal of Management*, 26(1), 26-44.
- Wang, J., & Ritchie, B. W. (2012). Understanding accommodation managers' crisis planning intention: An application of the theory of planned behaviour. *Tourism Management*, 33(5), 1057-1067.
- Weber, M (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Free Press.
- Weerawardena, J., & Mavondo, F. T. (2011). Capabilities, innovation and competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1220-1223.
- Weerawardena, J., & O'Cass, A. (2004). Exploring the characteristics of the market-driven firms and antecedents to sustained competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 419-428.
- Weerawardena, J., Mort, G. S., Liesch, P. W., & Knight, G. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*, 42(3), 294-306.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Werts, C. E., Linn, R. L., & Jöreskog, K. G. (1974). Intraclass reliability estimates: Testing structural assumptions. *Educational and Psychological measurement*, 34(1), 25-33.

BIBLIOGRAFÍA

- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS Quarterly*, 177-195.
- White, R. E. (1986). Generic business strategies, organizational context and performance: An empirical investigation. *Strategic Management Journal*, 7(3), 217-231.
- Wiersema, M. F., & Bowen, H. P. (2009). The use of limited dependent variable techniques in strategy research: Issues and methods. *Strategic management journal*, 30(6), 679-692.
- Wilden, R., & Gudergan, S. P. (2015). The impact of dynamic capabilities on operational marketing and technological capabilities: investigating the role of environmental turbulence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(2), 181-199.
- Wilden, R., Devinney, T. M., & Dowling, G. R. (2016). The architecture of dynamic capability research identifying the building blocks of a configurational approach. *Academy of Management Annals*, 10(1), 997-1076.
- Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., & Lings, I. (2013). Dynamic capabilities and performance: strategy, structure and environment. *Long Range Planning*, 46(1-2), 72-96.
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2009). The effects of sensing and seizing of market opportunities and reconfiguring activities on the organisational resource base. In Luxton, S (Ed.) Proceedings from Australian and New Zealand Marketing Academy Conference 2009: Sustainable Management and Marketing: Promaco Conventions Ptd Ltd, Australia, pp. 1-10.
- Wilden, R., Gudergan, S., Akaka, M. A., Averdung, A., & Teichert, T. (2019). The role of cocreation and dynamic capabilities in service provision and performance: A configurational study. *Industrial Marketing Management*, 78, 43-57.

- Wilhelm, H., Schlömer, M., & Maurer, I. (2015). How dynamic capabilities affect the effectiveness and efficiency of operating routines under high and low levels of environmental dynamism. *British Journal of Management*, 26(2), 327-345.
- Wilke, E. P., Costa, B. K., Freire, O. B. D. L., & Ferreira, M. P. (2019). Interorganizational cooperation in tourist destination: Building performance in the hotel industry. *Tourism Management*, 72, 340-351.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies*. New York, 2630.
- Williamson, O. E. (1987). Transaction cost economics: The comparative contracting perspective. *Journal of economic behavior & organization*, 8(4), 617-625.
- Williamson, O. E. (1991). Strategizing, economizing, and economic organization. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 75-94.
- Williamson, O. E. (1999). Strategy research: governance and competence perspectives. *Strategic Management Journal*, 20(12), 1087-1108.
- Williamson, P. J. (2016). Building and leveraging dynamic capabilities: Insights from accelerated innovation in China. *Global Strategy Journal*, 6(3), 197-210.
- Winter, R. (2008). Design science research in Europe. *European Journal of Information Systems*, 17(5), 470-475.
- Winter, S. G. (2000). The satisficing principle in capability learning. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 981-996.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.
- Winter, S. G. (2018). Pisano on dynamic capability: why size matters. *Industrial and Corporate Change*, 27(6), 1181-1186.

BIBLIOGRAFÍA

- Wold, H. (1982). *Soft Modeling: The Basic Design and Some Extensions*, in *Systems Under Indirect Observations: Part II*, K. G. Jöreskog and H. Wold (eds.), Amsterdam: North-Holland, pp. 1-54.
- Wolfe, R. A. (1994). Organizational innovation: Review, critique and suggested research directions. *Journal of Management Studies*, 31(3), 405-431.
- Wright, R. T., Campbell, D. E., Thatcher, J. B., & Roberts, N. (2012). Operationalizing multidimensional constructs in structural equation modeling: Recommendations for IS research. *Communications of the Association for Information Systems*, 30(1), 23.
- Wright, R. T., Campbell, D. E., Thatcher, J. Dijkstra, T. K., & Henseler, J. (2015). Consistent and asymptotically normal PLS estimators for linear structural equations. *Computational statistics & data analysis*, 81, 10-23.
- Wu, L. Y. (2006). Resources, dynamic capabilities and performance in a dynamic environment: perceptions in Taiwanese IT enterprises. *Information & Management*, 43(4), 447-454.
- Wu, L. Y. (2007). Entrepreneurial resources, dynamic capabilities and start-up performance of Taiwan's high-tech firms. *Journal of Business Research*, 60(5), 549-555.
- Wu, L. Y. (2010). Applicability of the resource-based and dynamic-capability views under environmental volatility. *Journal of Business Research*, 63(1), 27-31.
- Wu, S. H., Lin, L. Y., & Hsu, M. Y. (2007). Intellectual capital, dynamic capabilities and innovative performance of organisations. *International Journal of Technology Management*, 39(3-4), 279-296.
- Xiao, Q., O'Neill, J. W., & Mattila, A. S. (2012). The role of hotel owners: the influence of corporate strategies on hotel performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(1), 122-139.

- Yeoh, P. L., & Roth, K. (1999). An empirical analysis of sustained advantage in the US pharmaceutical industry: Impact of firm resources and capabilities. *Strategic Management Journal*, 20(7), 637-653.
- Yiu, D. W., Lau, C., & Bruton, G. D. (2007). International venturing by emerging economy firms: The effects of firm capabilities, home country networks, and corporate entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 519-540.
- Youndt, M. A., Subramaniam, M., & Snell, S. A. (2004). Intellectual capital profiles: An examination of investments and returns. *Journal of Management studies*, 41(2), 335-361.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002a). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002b). The net-enabled business innovation cycle and the evolution of dynamic capabilities. *Information Systems Research*, 13(2), 147-150
- Zahra, S. A., Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2000). International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of Management Journal*, 43(5), 925-950.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.
- Zajac, E. J., Kraatz, M. S., & Bresser, R. K. (2000). Modeling the dynamics of strategic fit: A normative approach to strategic change. *Strategic Management Journal*, 21(4), 429-453.
- Zhou, S. S., Zhou, A. J., Feng, J., & Jiang, S. (2019). Dynamic capabilities and organizational performance: The mediating role of innovation. *Journal of Management & Organization*, 25(5), 731-747.

BIBLIOGRAFÍA

Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351.

Zott, C. (2003). Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*, 24(2), 97-125



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

ANEXO 1. Cuestionario dirigido a los establecimientos hoteleros

Capacidades Dinámicas

Q.1. Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones relacionadas con las rutinas de dirección de su hotel (siendo 1=totalmente desacuerdo; 7=totalmente de acuerdo):

Sensing

Ítem 1. Nuestros empleados están en contacto con asociaciones profesionales.

Ítem 2. Utilizamos procesos específicos para identificar nichos de mercado y cambios en las necesidades de los clientes.

Ítem 3. Observamos y analizamos las mejores prácticas del sector (benchmarking).

Ítem 4. Recopilamos información económica sobre nuestras operaciones de mercado.

Seizing

Ítem 5. Dedicamos recursos a la búsqueda de soluciones para nuestros clientes.

Ítem 6. Incorporamos en nuestro hotel las mejores prácticas del sector.

Ítem 7. Solventamos los problemas detectados por nuestros empleados.

Ítem 8. Atendemos a las propuestas de mejora de nuestros clientes.

Q.2. ¿Con qué frecuencia se han realizado en su hotel las siguientes actividades durante los últimos 3 años? (1=nunca; 4= a menudo; 7=muy frecuentemente):

Reconfiguring

Ítem 9. Incorporación de nuevos métodos de gestión.

Ítem 10. Introducción o modificación de las estrategias de marketing.

Ítem 11. Renovación sustancial de los procesos empresariales.

Ítem 12. Modificación sustancial de nuestros objetivos empresariales.

Capital Intelectual

Q.3. Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones con relación al Capital Intelectual de su empresa (siendo 1=totalmente desacuerdo; 7=totalmente de acuerdo):

Capital Humano

Ítem 1. Nuestros empleados están altamente cualificados.

Ítem 2. Nuestros empleados son considerados los mejores del sector.

Ítem 3. Nuestros empleados son creativos y brillantes.

Ítem 4. Nuestros empleados son expertos en las tareas asociadas a su puesto de trabajo.

Ítem 5. Nuestros empleados generan nuevas ideas y conocimiento.

Capital Social

Ítem 6. Nuestros empleados están capacitados para colaborar entre sí a la hora de
Ítem 7. diagnosticar y resolver problemas.

Ítem 8. Nuestros empleados comparten información y aprenden unos de otros.

Ítem 9. Nuestros empleados interactúan e intercambian ideas con compañeros de diferentes áreas de la empresa.

Ítem 10. Nuestros empleados interactúan con clientes, proveedores, y socios, entre otros, en la búsqueda de soluciones para los problemas empresariales.

Ítem 11. Nuestros empleados utilizan los conocimientos de un área para resolver los problemas y oportunidades de otra.

Capital Organizativo

Ítem 12. Nuestra empresa utiliza patentes y licencias como una forma de almacenar conocimiento.

Ítem 13. Gran parte del conocimiento generado por nuestra empresa se encuentra almacenado en manuales, bases de datos, etc.

Ítem 14. La cultura de nuestra empresa contiene ideas valiosas, formas de hacer negocios, etc.

Ítem 15. Nuestra empresa incorpora gran parte de su conocimiento en estructuras, sistemas y procesos empresariales.

Dinamismo del entorno

Q.4. Indique su grado de acuerdo o desacuerdo para las siguientes afirmaciones relacionadas con el dinamismo de su entorno o sector (siendo 1=totalmente desacuerdo; 7=totalmente de acuerdo):

Ítem 1. La competencia es muy agresiva.

Ítem 2. Hay muchas "guerras de promoción".

Ítem 3. La competencia de precios es un sello característico de nuestro sector.

Ítem 4. Aparecen nuevos movimientos competitivos casi todos los días.

Capacidad de Innovación

Q.5. Indique su grado de acuerdo o desacuerdo para las siguientes afirmaciones relacionadas con la Capacidad de Innovación en su hotel durante los últimos 3 años (siendo 1=totalmente desacuerdo; 7=totalmente de acuerdo):

Innovación de servicio

Ítem 1. Nuestro hotel ha incrementado y/o modificado los servicios ofrecidos en el mercado.

ANEXO 1

Ítem 2. Nuestro hotel busca constantemente nuevos servicios que ofrecer al consumidor.

Ítem 3. Hemos incorporado más variedad de servicios que nuestros competidores.

Ítem 4. Los nuevos servicios ofrecidos han provocado cambios significativos en el sector.

Innovación de procesos

Ítem 5. Comparamos frecuentemente nuestros sistemas operativos con empresas de alto nivel internacional para mantenernos actualizados.

Ítem 6. Actualizamos frecuentemente la forma de prestar el servicio para mejorar la productividad.

Ítem 7. A menudo incorporamos tecnologías para ser más eficientes y mejorar la calidad de nuestro servicio.

Ítem 8. Formamos a nuestro personal en nuevas tecnologías de nuestro sector.

Innovación de marketing

Ítem 9. Somos dinámicos en el desarrollo y uso de nuevos canales de ventas y/técnicas de promoción.

Ítem 10. Nuestros competidores utilizan nuestros métodos de marketing como punto de referencia.

Ítem 11. Los nuevos métodos de marketing que hemos incorporado han sido novedosos en el sector.

Innovación organizacional

Ítem 12. Con frecuencia introducimos cambios organizativos para mejorar la división de responsabilidades y la toma de decisiones (descentralización, reestructuración de departamentos, etc.)

Ítem 13. Con frecuencia introducimos nuevos métodos para administrar relaciones externas con otras empresas o instituciones públicas (nuevas alianzas, nuevas formas de cooperación, etc.)

Ítem 14. A menudo introducimos nuevas prácticas en la organización del trabajo o en los procedimientos de la empresa (nuevas prácticas de gestión de calidad, nuevos sistemas de información y gestión de conocimiento, etc.).

Ítem 15. Los nuevos métodos organizativos que hemos incorporado han sido pioneros en el sector.

Estrategia competitiva o posición competitiva de la empresa

Q.6. Indique su grado de acuerdo o desacuerdo para las siguientes afirmaciones relacionadas con la estrategia competitiva de su hotel (siendo 1=totalmente desacuerdo; 7=totalmente de acuerdo):

Estrategia de diferenciación

Ítem 1. Nos esforzamos por crear una marca fuerte, difícil de copiar.

Ítem 2. Nos diferenciamos exitosamente de nuestros competidores a través de promociones y campañas efectivas de publicidad.

Ítem 3. Nuestros servicios ofrecen mayores beneficios a los clientes que los de la competencia.

Ítem 4. Nuestros servicios son únicos, sólo nuestra empresa puede ofrecerlos.

Estrategia de liderazgo en costes

Ítem 5. Nuestros costes son más bajos que los de nuestros competidores.

Ítem 6. Nuestro sistema de gestión permite reducir el coste de nuestros servicios.

Ítem 7. Las economías de escala nos permiten lograr una ventaja en costes.

Ítem 8. Hemos logrado una posición de liderazgo en costes en nuestro sector.

Estructura organizativa

Q.7. La filosofía de gestión de la alta dirección de su hotel se caracteriza por (elija entre a y b en los siguientes pares de respuestas):

- a1. Un control formal estricto de la mayoría de las operaciones mediante sofisticados sistemas de control e información.
- b1. Un control suelto, informal; mayor interés en las relaciones informales y la cooperación.
- a2. Fuerte énfasis en el seguimiento de procedimientos formales establecidos.
- b2. Mayor énfasis en la consecución de las tareas, aunque esto signifique ignorar los procedimientos formales.
- a3. Fuerte énfasis en mantener los principios de gestión establecidos a pesar de los cambios en las condiciones comerciales.
- b3. Mayor interés en adaptarse a las circunstancias sin preocuparse demasiado por la práctica pasada.
- a4. Gran preocupación por mantener un estilo de gestión uniforme en toda la unidad de negocio.
- b4. Modificación continua de los estilos operativos de los gerentes hacia modelos más informales.
- a5. Fuerte énfasis en lograr que el personal cumpla estrictamente las descripciones de trabajo formales.
- b5. Mayor tendencia a dejar que las características de la situación y la personalidad del individuo definan el comportamiento más adecuado en el trabajo.

Rendimiento

Q.8. Indique su grado de acuerdo o desacuerdo para las siguientes afirmaciones sobre el rendimiento de su hotel con relación a los últimos 3 años (siendo 1=totalmente desacuerdo; 7=totalmente de acuerdo):

Ítem 1. Nuestro EBIT (beneficio antes de intereses e impuestos) se encuentra por encima del promedio de la industria.

Ítem 2. Nuestro ROI (rendimiento de la inversión) se encuentra por encima del promedio de la industria.

Ítem 3. Nuestro ROS (rendimiento de las ventas) se encuentra por encima del promedio de la industria.

Ítem 4. El crecimiento de nuestra cuota de mercado ha sido mayor que el promedio de la industria.

Ítem 5. Nuestra tarifa diaria media se encuentra por encima del promedio de la industria.

Ítem 6. Nuestra tasa de ocupación se encuentra por encima del promedio de la industria.

Ítem 7. Nuestros ingresos por habitación se encuentran por encima del promedio de la industria.

Identificación

Q.9. Indique el número medio de empleados de su hotel en los últimos 3 años.

Q.10. Indique el año de constitución de su hotel.

ANEXO 2. Criterios de medida modelo LOC (primera etapa)

Tabla 20. Cargas externas (λ)

	Sensing	Seizing	Reconfiguring	CH	CS	CO	Innov S	Innov P	Innov M	Innov O	Dinam	Estrat	Rdto
CD 1	0,817												
CD 2	0,895												
CD 3	0,882												
CD 4	0,841												
CD 5		0,866											
CD 6		0,907											
CD 7		0,863											
CD 8		0,818											
CD 9			0,88										
CD 10			0,9										
CD 11			0,914										
CD 12			0,897										
CI 1				0,927									
CI 2				0,866									
CI 3				0,925									
CI 4				0,873									
CI 5				0,874									
CI 6					0,89								
CI 7					0,907								
CI 8					0,929								
CI 9					0,866								
CI 10					0,919								
CI 11						0,836							
CI 12						0,914							
CI 13						0,905							
CI 14						0,951							

ANEXO 2

C Innov 1	0,842			
C Innov 2	0,935			
C Innov 3	0,905			
C Innov 4	0,844			
C Innov 5		0,859		
C Innov 6		0,908		
C Innov 7		0,918		
C Innov 8		0,916		
C Innov 9			0,848	
C Innov 10			0,928	
C Innov 11			0,938	
C Innov 12				0,905
C Innov 13				0,915
C Innov 14				0,938
C Innov 15				0,882
Dinam 1				0,762
Dinam 2				0,825
Dinam 3				0,836
Dinam 4				0,875
Estrat 1				0,899
Estrat 2				0,897
Estrat 3				0,877
Estrat 4				0,801
Rdto 1				0,915
Rdto 2				0,913
Rdto 3				0,942
Rdto 4				0,93
Rdto 5				0,913
Rdto 6				0,907
Rdto 7				0,914

Universitat d'Alacant
 Universidad de Alicante

Tabla 21. Validez discriminante (cargas cruzadas)

	Sensing	Seizing	Reconfig	CH	CO	CS	Estrat	Dinam	Estruc	Innov S	Innov P	Innov M	Innov O	Rdto	Edad	Tamaño
CD 1	0,817	0,623	0,553	0,302	0,395	0,295	0,392	0,453	0,084	0,362	0,36	0,303	0,307	0,54	-0,108	0,245
CD 2	0,895	0,7	0,637	0,475	0,56	0,429	0,501	0,44	0,091	0,45	0,413	0,379	0,37	0,409	0,019	0,176
CD 3	0,882	0,691	0,661	0,42	0,463	0,417	0,443	0,426	0,076	0,346	0,41	0,395	0,358	0,393	0,081	0,23
CD 4	0,841	0,689	0,618	0,425	0,503	0,405	0,323	0,302	0,039	0,291	0,312	0,269	0,287	0,339	0,075	0,29
CD 5	0,721	0,866	0,607	0,422	0,426	0,437	0,364	0,291	0,131	0,314	0,343	0,294	0,258	0,309	0,078	0,191
CD 6	0,733	0,907	0,673	0,524	0,495	0,49	0,48	0,383	0,211	0,429	0,454	0,448	0,421	0,408	0,108	0,223
CD 7	0,628	0,863	0,559	0,391	0,363	0,393	0,274	0,269	0,168	0,273	0,268	0,245	0,251	0,267	0,14	0,026
CD 8	0,605	0,818	0,59	0,339	0,315	0,265	0,226	0,183	-0,037	0,287	0,267	0,181	0,131	0,192	0,229	0,102
CD 9	0,596	0,639	0,88	0,376	0,4	0,325	0,322	0,329	0,016	0,42	0,357	0,292	0,268	0,283	0,005	0,124
CD 10	0,675	0,646	0,9	0,471	0,496	0,406	0,461	0,462	0,067	0,46	0,464	0,426	0,375	0,33	0,108	0,236
CD 11	0,634	0,626	0,914	0,502	0,446	0,45	0,418	0,426	0,125	0,443	0,423	0,417	0,388	0,426	0,043	0,205
CD 12	0,667	0,634	0,897	0,456	0,466	0,438	0,426	0,403	0,054	0,442	0,415	0,363	0,387	0,434	-0,015	0,23
CI 1	0,45	0,475	0,475	0,927	0,618	0,757	0,445	0,258	0,154	0,308	0,324	0,358	0,318	0,345	0,205	0,229
CI 2	0,39	0,402	0,454	0,866	0,66	0,627	0,585	0,399	0,108	0,429	0,443	0,443	0,38	0,345	0,163	0,261
CI 3	0,414	0,456	0,45	0,925	0,615	0,829	0,47	0,293	0,154	0,31	0,354	0,371	0,335	0,317	0,225	0,23
CI 4	0,383	0,405	0,408	0,873	0,561	0,734	0,448	0,279	0,128	0,368	0,383	0,397	0,328	0,316	0,192	0,241
CI 5	0,466	0,484	0,471	0,874	0,597	0,821	0,453	0,25	0,121	0,348	0,397	0,424	0,401	0,325	0,199	0,252
CI 6	0,375	0,418	0,367	0,763	0,481	0,89	0,295	0,191	0,084	0,228	0,302	0,291	0,288	0,277	0,09	0,163

ANEXO 2

CI 7	0,388	0,434	0,421	0,806	0,516	0,907	0,343	0,215	0,1	0,256	0,301	0,289	0,284	0,296	0,157	0,193
CI 8	0,388	0,401	0,401	0,777	0,544	0,929	0,396	0,196	0,076	0,299	0,378	0,375	0,362	0,336	0,129	0,216
CI 9	0,472	0,472	0,459	0,703	0,456	0,866	0,415	0,253	0,195	0,318	0,319	0,37	0,353	0,321	0,209	0,198
CI 10	0,395	0,412	0,393	0,773	0,569	0,919	0,467	0,313	0,171	0,354	0,442	0,498	0,456	0,387	0,151	0,187
CI 11	0,464	0,377	0,399	0,638	0,836	0,52	0,591	0,451	0,125	0,549	0,524	0,53	0,561	0,403	0,042	0,301
CI 12	0,482	0,425	0,434	0,568	0,914	0,457	0,516	0,353	0,057	0,498	0,548	0,564	0,538	0,389	0,013	0,304
CI 13	0,541	0,472	0,492	0,609	0,905	0,506	0,591	0,415	0,063	0,566	0,579	0,554	0,543	0,499	0,094	0,307
CI 14	0,529	0,443	0,493	0,655	0,951	0,565	0,584	0,407	0,074	0,584	0,618	0,605	0,611	0,488	0,056	0,376
Estrat 1	0,42	0,343	0,396	0,48	0,591	0,367	0,899	0,513	0,076	0,642	0,668	0,576	0,588	0,46	-0,029	0,283
Estrat 2	0,481	0,427	0,462	0,532	0,59	0,447	0,897	0,528	0,138	0,642	0,632	0,67	0,643	0,474	0,123	0,278
Estrat 3	0,418	0,338	0,364	0,413	0,512	0,333	0,877	0,574	0,136	0,593	0,672	0,629	0,551	0,516	-0,069	0,281
Estrat 4	0,368	0,312	0,357	0,424	0,495	0,32	0,801	0,447	0,143	0,52	0,5	0,579	0,588	0,473	-0,056	0,279
Dinam 1	0,464	0,342	0,387	0,222	0,386	0,184	0,467	0,762	0,079	0,511	0,405	0,348	0,404	0,418	-0,037	0,204
Dinam 2	0,495	0,397	0,455	0,325	0,515	0,318	0,589	0,825	0,098	0,582	0,563	0,505	0,548	0,547	-0,047	0,324
Dinam 3	0,456	0,318	0,482	0,353	0,4	0,305	0,577	0,836	0,118	0,509	0,502	0,508	0,488	0,397	0,117	0,192
Dinam 4	0,463	0,323	0,435	0,324	0,467	0,26	0,616	0,875	0,121	0,583	0,52	0,502	0,511	0,49	-0,057	0,223
Estruc	0,086	0,157	0,076	0,149	0,087	0,141	0,141	0,148	1	0,062	0,02	0,137	0,117	0,158	-0,097	-0,094
Innov 1	0,353	0,335	0,496	0,337	0,432	0,263	0,494	0,45	0,054	0,842	0,515	0,485	0,498	0,413	0,043	0,251
Innov 2	0,451	0,387	0,486	0,354	0,547	0,323	0,628	0,562	0,039	0,935	0,692	0,627	0,591	0,511	0,004	0,318
Innov 3	0,383	0,349	0,402	0,356	0,584	0,294	0,69	0,573	0,109	0,905	0,73	0,679	0,622	0,556	-0,031	0,334
Innov 4	0,309	0,302	0,353	0,339	0,585	0,26	0,625	0,524	0,015	0,844	0,725	0,724	0,726	0,52	0,017	0,354

Innov 5	0,366	0,278	0,375	0,391	0,615	0,372	0,634	0,499	0,051	0,721	0,859	0,808	0,757	0,58	0,002	0,327
Innov 6	0,412	0,398	0,44	0,417	0,582	0,394	0,663	0,502	0,083	0,7	0,908	0,733	0,676	0,57	-0,1	0,308
Innov 7	0,387	0,361	0,424	0,304	0,516	0,26	0,603	0,523	-0,077	0,658	0,918	0,736	0,649	0,504	-0,073	0,283
Innov 8	0,412	0,415	0,435	0,411	0,551	0,356	0,664	0,512	0,006	0,638	0,916	0,772	0,719	0,491	-0,022	0,289
Innov 9	0,362	0,384	0,434	0,34	0,496	0,32	0,62	0,51	0,084	0,626	0,832	0,848	0,681	0,474	-0,049	0,256
Innov 10	0,354	0,293	0,344	0,427	0,608	0,397	0,652	0,482	0,163	0,643	0,746	0,928	0,806	0,618	0,067	0,305
Innov 11	0,362	0,316	0,376	0,438	0,588	0,378	0,653	0,46	0,123	0,669	0,733	0,938	0,829	0,585	0,1	0,342
Innov 12	0,326	0,288	0,367	0,345	0,523	0,388	0,567	0,464	0,056	0,564	0,675	0,759	0,905	0,559	0,04	0,253
Innov 13	0,34	0,292	0,359	0,325	0,563	0,334	0,624	0,45	0,088	0,645	0,703	0,757	0,915	0,501	0,002	0,248
Innov 14	0,385	0,328	0,386	0,361	0,562	0,348	0,669	0,535	0,137	0,662	0,766	0,807	0,938	0,569	0,005	0,305
Innov 15	0,357	0,303	0,342	0,403	0,622	0,337	0,625	0,447	0,14	0,637	0,685	0,785	0,882	0,575	0,071	0,28
Rto 1	0,453	0,298	0,385	0,353	0,458	0,328	0,511	0,487	0,108	0,521	0,542	0,556	0,565	0,915	-0,034	0,389
Rto 2	0,438	0,285	0,353	0,287	0,388	0,294	0,489	0,44	0,167	0,522	0,526	0,54	0,499	0,913	-0,1	0,324
Rto 3	0,456	0,327	0,389	0,306	0,421	0,305	0,487	0,503	0,168	0,531	0,529	0,572	0,551	0,942	-0,071	0,351
Rto 4	0,445	0,326	0,39	0,336	0,485	0,321	0,527	0,494	0,111	0,535	0,591	0,608	0,584	0,93	-0,089	0,349
Rto 5	0,468	0,407	0,392	0,348	0,461	0,347	0,528	0,488	0,342	0,509	0,561	0,595	0,585	0,913	-0,054	0,278
Rto 6	0,438	0,336	0,395	0,404	0,517	0,404	0,5	0,48	-0,033	0,547	0,562	0,544	0,568	0,907	0,036	0,338
Rto 7	0,452	0,331	0,361	0,343	0,459	0,313	0,503	0,433	0,141	0,486	0,531	0,569	0,548	0,914	0,009	0,326
Edad	0,019	0,148	0,041	0,221	0,058	0,166	0	0,006	-0,097	0,008	-0,054	0,046	0,033	-0,048	1	0,107
Tamaño	0,269	0,172	0,225	0,271	0,358	0,213	0,322	0,219	-0,094	0,356	0,336	0,333	0,299	0,366	0,107	1

Tabla 22. Validez discriminante (Fornell y Larcker)

	CH	CO	CS	Dinam	Edad	Estrat	Estruc	Innov M	Innov O	Innov P	Innov S	Reconf	Rdto	Seizing	Sensing	Tamaño
CH	0,893															
CO	0,683	0,902														
CS	0,846	0,568	0,903													
Dinam	0,329	0,449	0,26	0,789												
Edad	0,221	0,058	0,166	0,006	1											
Estrat	0,536	0,632	0,427	0,594	0	0,869										
Estruc	0,149	0,087	0,141	0,148	-0,097	0,141	1									
Innov M	0,445	0,624	0,405	0,533	0,046	0,708	0,137	0,906								
Innov O	0,395	0,624	0,387	0,522	0,033	0,683	0,117	0,854	0,91							
Innov P	0,424	0,63	0,386	0,565	-0,054	0,713	0,02	0,847	0,778	0,901						
Innov S	0,393	0,609	0,324	0,599	0,008	0,692	0,062	0,713	0,689	0,756	0,882					
Reconf	0,507	0,506	0,455	0,455	0,041	0,458	0,076	0,422	0,399	0,465	0,492	0,898				
Rdto	0,369	0,496	0,359	0,517	-0,048	0,551	0,158	0,62	0,607	0,598	0,568	0,414	0,919			
Seizing	0,5	0,478	0,476	0,343	0,148	0,413	0,157	0,363	0,333	0,403	0,39	0,707	0,36	0,864		
Sensing	0,473	0,56	0,45	0,476	0,019	0,489	0,086	0,396	0,387	0,438	0,426	0,718	0,49	0,785	0,86	
Tamaño	0,271	0,358	0,213	0,219	0,107	0,322	-0,094	0,333	0,299	0,336	0,356	0,225	0,366	0,172	0,269	1

Tabla 23. Validez discriminante (HTMT)

	CH	CO	CS	Dinam	Edad	Estrat	Estrtuc	Innov M	Innov O	Innov P	Innov S	Reconf	Rto	Seizing	Sensing	Tamaño
CH																
CO	0,736															
CS	0,899	0,61														
Dinam	0,345	0,458	0,258													
Edad	0,228	0,059	0,168	0,061												
Estrat	0,585	0,695	0,458	0,628	0,084											
Estrtuc	0,153	0,092	0,143	0,162	0,097	0,15										
Innov M	0,487	0,687	0,44	0,576	0,084	0,793	0,144									
Innov O	0,422	0,673	0,412	0,539	0,034	0,748	0,12	0,846								
Innov P	0,457	0,681	0,412	0,597	0,057	0,783	0,063	0,840	0,839							
Innov S	0,43	0,666	0,348	0,633	0,028	0,766	0,065	0,796	0,753	0,825						
Reconf	0,54	0,544	0,481	0,473	0,049	0,496	0,076	0,464	0,426	0,501	0,539					
Rto	0,388	0,522	0,375	0,527	0,062	0,595	0,169	0,665	0,637	0,63	0,606	0,434				
Seizing	0,527	0,507	0,497	0,339	0,17	0,431	0,167	0,382	0,336	0,424	0,418	0,776	0,365			
Sensing	0,517	0,618	0,49	0,497	0,088	0,54	0,09	0,443	0,424	0,482	0,47	0,795	0,529	0,876		
Tamaño	0,281	0,372	0,218	0,205	0,107	0,342	0,094	0,352	0,309	0,349	0,375	0,23	0,372	0,166	0,292	