



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO**



*Facultad de Turismo y Gastronomía*  
*Centro de Investigación y Estudios Turísticos*  
*Maestría en Estudios Turísticos*

**“INNOVACIÓN SUSTENTABLE. HACIA EL DESARROLLO DE  
ORGANIZACIONES TURISTICAS INTELIGENTES”**

**TESIS**  
**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE**  
**MAESTRA EN ESTUDIOS TURÍSTICOS**

**P R E S E N T A**  
**Mercedes Hernández Esquivel**

**DIRIGIDA POR:**  
**DRA. EN C.A. ELVA ESTHER VARGAS MARTÍNEZ**  
**M. EN E.T. ALEJANDRO DELGADO CRUZ**  
**PHD. JUAN MANUEL MONTES HINCAPIÉ**

**Toluca de Lerdo, Estado de México, noviembre de 2021**

## **RESUMEN**

El presente proyecto busca analizar como la innovación sustentable resulta ser una vía para generar organizaciones turísticas inteligentes. La situación que se vive actualmente por la pandemia generada por el COVID-19 ha detenido al sector turístico por varios meses, buscando encontrar estrategias para su recuperación; en ese sentido, la innovación resulta ser una importante capacidad que las organizaciones turísticas pueden desarrollar para alcanzar un nuevo posicionamiento en el mercado. El momento es crucial para lograr orientar todas esas capacidades hacia la sustentabilidad, logrando integrar objetivos de orden social, ecológico y económico. De forma particular, considerando que la Ciudad de Puebla, México se encuentra en un momento de transición como ciudad inteligente se demanda que todos los actores involucrados en los diversos sistemas que la integran adopten prácticas innovadoras y sustentables que cumplan con dicho propósito. Empresas turísticas como restaurantes y hoteles de la ciudad han sido consideradas como parte de una muestra que permitió analizar los factores que integran estas dos variables. Esta tesis tuvo como productos dos artículos (uno aceptado y otro en proceso de dictaminación), los cuales fueron enviados a revistas de reconocido prestigio, con alto factor de impacto e integradas en *Scimago Journal & Country Rank*.

**Palabras clave:** Innovación sustentable, organizaciones inteligentes, capacidades dinámicas, gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional.

## **ABSTRACT**

This project seeks to analyze how the resulting sustainable innovation is a way to generate smart tourism organizations. The current situation due to the pandemic generated by COVID-19 has stopped the tourism sector for several months, seeking to find strategies for its recovery. In this sense, the resulting innovation will be an important capacity that tourism organizations can develop to achieve a new position in the market. The moment is crucial to be able to orient all these capacities towards sustainability, to achieve integration of social, ecological, and economic objectives. Considering that the Puebla City, Mexico is at a crucial time to become a smart city, it is demanded that all the actors involved in the various systems that comprise it adopt innovative and sustainable practices that fulfill this purpose. Tourism companies such as restaurants and hotels in the city have been considered as part of a sample that analyzed the factors that make up these two variables. The products of this thesis were two articles (one accepted and the other in the process of being reviewed), which were sent to prestigious journals, with a high impact factor, and included in Scimago Journal & Country Rank.

**Keywords:** Sustainable innovation, smart organizations, dynamic capabilities, knowledge management, organizational learning.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO I. TEORÍA DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS</b>	8
1. Antecedentes	8
2. Teoría de las capacidades dinámicas	15
3. Innovación sustentable como capacidad dinámica	20
<b>CAPÍTULO II. INNOVACIÓN SUSTENTABLE Y ORGANIZACIONES INTELIGENTES</b>	22
1. Innovación sustentable. Revisión de literatura	22
Artículo aceptado en revista indexada	
2. Las esferas de la innovación sustentable	22
3. La organización inteligente	27
3.1 Características de las organizaciones inteligentes	29
3.2 Dimensiones de la organización inteligente	30
3.2.1 Estructura de la organización inteligente	30
3.2.2 Cultura en la organización inteligente	32
3.2.3 Inteligencia competitiva	34
3.2.4 Gestión del conocimiento	35
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA Y RESULTADOS</b>	38
1. Apartado metodológico	38
1.1 Proceso de construcción de la investigación	38
1.2 Diseño metodológico	40
1.3 Operacionalización de variables	40
1.4 Universo y muestra	41
1.5 Descripción de las técnicas y procedimientos para la recolección de datos	42
1.6 Descripción de las técnicas y procedimientos para el tratamiento de datos	42
2. Caracterización de la ciudad de Puebla como destino turístico inteligente	43
3. Resultados.	44
Artículo enviado a revista indexada	
<b>CONCLUSIONES GENERALES</b>	45
<b>REFERENCIAS GENERALES</b>	50
<b>ANEXOS</b>	78

## INTRODUCCIÓN

El turismo es uno de los sectores económicos más importantes y de mayor crecimiento a nivel mundial, sin duda un gran generador de empleos y divisas (SECTUR, 2021), sin embargo, no solo el aspecto económico es importante. A nivel mundial se han agudizado los problemas ambientales y sociales; como lo puntualiza la *European Environmental Bureau* (EEB) (citada en Sarmiento & Larrinaga, 2021) en Latinoamérica están ubicados al menos 976 de los 3,479 conflictos socioambientales monitoreados por este organismo, en donde México ocupa la cuarta posición con 162 de ellos a nivel mundial. En este tenor, como lo señala la declaración de Glasgow (UNWTO, 2021) existe la necesidad urgente de contar con un plan coherente a nivel mundial para la acción climática en el ramo turístico. Los destinos turísticos mexicanos también enfrentan grandes retos en materia de sustentabilidad debido al uso desmedido de los recursos naturales y a las grandes diferencias sociales existentes (SECTUR, 2021).

Las organizaciones turísticas no están exentas de este panorama, para construir destinos más sustentables se requiere de su participación, lo cual indica que deben conducir sus estrategias hacia una vertiente innovadora, capaz de responder a los cambios del turismo global (Vargas et al., 2018). El modelo de negocios en el que las organizaciones solo buscaban el beneficio económico, sin distraer sus recursos y capacidades en otros objetivos ya no es un modelo vigente, las tendencias giran en torno al cuidado ambiental y a la responsabilidad social que tienen las organizaciones con sus recursos humanos y con la sociedad (Vargas, 2015).

De esta forma las organizaciones inteligentes emergen como una forma dinámica de adaptarse a los cambios económicos, sociales y ambientales del entorno, debido a su constante aprendizaje, por ello, lograr incorporar la sustentabilidad y la innovación a su esencia de negocio, donde las capacidades interpretadas como factores clave para la adaptación de la empresa ante un entorno competitivo y cambiante, son parte fundamental de los modelos de innovación que las organizaciones inteligentes adquieren y adaptan como una forma de entender y gestionar las esferas de la sustentabilidad en un entorno empresarial. Para lo cual se requiere que vigilen su crecimiento económico, pero que además se encuentren inmersas dentro de una cultura de responsabilidad social y ambiental generada a partir de la innovación sustentable.

En ese sentido, Schwaninger (2001), reconoce por una parte el control de las actividades de una organización para mejorar su integridad y, por otro lado, el diseño de las estructuras organizacionales para la viabilidad y el desarrollo. Así entonces, el concepto de organización inteligente integra aspectos de adaptación y aprendizaje, donde las organizaciones cambian en función de estímulos externos, inciden en su entorno, y si es necesario se transforman para hacer una contribución positiva al desarrollo de su región o localidad. Para ello, las empresas deben alinear el nivel operativo, el estratégico y el normativo con otras dimensiones fundamentales de la organización, como la identidad y la visión empresarial.

Por otra parte, se considera que las organizaciones que aprenden tienen la habilidad de adquirir, transferir y crear el conocimiento, que les permite mejorar e incrementar su capacidad y su eficacia (Arano et al., 2012). Demicheli (2008) menciona que las organizaciones que aprenden a aprender se transforman en organizaciones inteligentes, es decir, instituciones que aprenden permanentemente y que mediante sus aprendizajes se adaptan de manera constante y fluida a los siempre cambiantes entornos sociales de los que forman parte.

En línea con ello, Chávez y Sanabria (2012) señalan que las organizaciones inteligentes se relacionan con el aprendizaje, la gestión del conocimiento, el diseño organizacional y las habilidades gerenciales. Mencionan que la organización que aprende gestiona el conocimiento<sup>1</sup>; desarrolla experiencias que le permiten adaptarse proactivamente a un entorno cambiante, donde el personal de mando toma fundamental importancia al momento de compartir conocimientos con sus compañeros de trabajo y construir una visión compartida como eje motivador para cada uno de los integrantes del equipo.

Desde la perspectiva de Becerra y Sánchez (2011) las organizaciones inteligentes deben contar con líderes innovadores, así como, implementar estrategias que permitan a la empresa adaptarse al cambio, a fin de introducirlas con éxito al mercado. De igual forma, consideran que cada organización debe aprender a innovar, y la innovación puede ser organizada como un proceso sistemático y continuo.

---

<sup>1</sup> Según Arteché (2011 citado en Chavez & Sanabria, 103) gestionar el conocimiento es dar pauta a mantener, como una constante el aprendizaje además de la transmisión de experiencias y nuevos conocimientos entre los miembros de la organización, con el propósito de acrecentar su capacidad innovadora y creativa frente a los acontecimientos presentados en su entorno permitiendo así una ventaja competitiva.

Específicamente en las organizaciones turísticas, Koo, Park y Lee (2017) explican la importancia de la investigación turística inteligente, ya que a través de ella se busca identificar nuevas propuestas de valor para el entorno, la sociedad, los turistas y para la industria de turismo; lo cual se traduce en organizaciones eficaces, productivas y creativas, capaces de proporcionar y consumir productos y servicios turísticos a través de una red de empresas que pueden colaborar para intercambiar datos e información con el fin de lograr objetivos mutuos con otras empresas o instituciones. Mencionan que, la organización inteligente se encuentra estrechamente relacionada con métodos de interconectividad (buscar, reservar, pagar) permitiendo al turista encontrar mejores servicios y productos turísticos; así como con la creatividad e innovación generando productos o servicios disruptivos para los mercados turísticos.

Dentro de esta perspectiva, Ghorbani et al. (2019) relacionan al turismo como una de las industrias pioneras en la aplicación de nuevas tecnologías, y consideran que las organizaciones turísticas inteligentes serán las que tengan la capacidad de adaptarse al entorno y a las necesidades de los turistas.

Por otro lado, los estudios que analizan la innovación empresarial en el sector turístico evidencian un bajo desempeño de la misma a pesar de la importancia que posee para alcanzar la competitividad, sobre todo en aquellas con una vertiente orientadas a la sustentabilidad (Vargas et al., 2019) en este sentido, se requiere de una mayor formación tanto de trabajadores como de directivos, así como del acceso a instalaciones y servicios de investigación y desarrollo (I+D) especializados para impulsar el papel innovador de las empresas (Delgado et al., 2018).

En línea con ello, el binomio innovación sustentable aparece como una posibilidad de crear valor en las organizaciones turísticas considerando la integración de mecanismos de colaboración social, ambiental y económica (Boons & Lüdeke-Freund, 2013; Adams et al., 2016; Reficco et al., 2019). Para Mousavi y Boussink (2017) la innovación sustentable es una capacidad dinámica organizacional que explica la forma en que las firmas mantienen y desarrollan sus recursos y competencias para adaptarse a los cambios del entorno de negocios y del ambiente, además, permiten dar forma al ecosistema empresarial y crear nuevos productos y procesos en respuesta a las amenazas y oportunidades del mismo; ya que la

innovación es un proceso dinámico, inherente y evolucionario, y su éxito depende de la reinención de las capacidades de organización y gestión.

La capacidad de innovación en las empresas turísticas mantiene estrecha relación con la gestión tecnológica (Delgado et al., 2016; Delgado et al., 2017), los procesos ambientales (Velázquez & Vargas, 2015; Velázquez & Flores, 2017; Velázquez et al., 2019) y la cultura organizacional (Padrón et al., 2019), en torno al desarrollo de nuevos servicios turísticos.

En este orden de ideas Vargas y Olivares (2012) establecen la importancia de la participación de las empresas en la protección y cuidado de la naturaleza dentro de un nuevo marco de desarrollo, puesto que el modelo económico depredador ha perdido espacio. Además, el valor que tienen los recursos naturales y culturales como atractivo para los turistas hace indispensable su conservación en el ámbito turístico.

Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) son los medios más recurrentes para la introducción de innovaciones en las empresas y destinos turísticos (Dornan & Mouffakir, 2015). Las empresas turísticas deben de integrarse a este nuevo marco de competitividad a través de un eje integrador de objetivos de rentabilidad económica, bienestar social y protección ambiental, para constituirse en organizaciones inteligentes, es decir, en organizaciones que dejan de lado la forma habitual de pensar y se abren a nuevas ideas, a nuevos métodos o formas de hacer las cosas (Vargas et al., 2019).

La innovación sustentable se fundamenta principalmente en estudios relacionados con la ecoinnovación, innovación verde, gestión ambiental, innovación responsable, y sustentabilidad empresarial, sin embargo, se detectó que la literatura existente aún es incipiente y existe ausencia de constructos teórico-conceptuales en el sector turístico. Por lo que se observa una gran oportunidad para explicar cómo la innovación sustentable resulta ser una vía para generar organizaciones turísticas inteligentes.

Lograr generar un modelo que sea validado a través de un estudio empírico, llevó a considerar la elección del destino, en ese sentido, una de las pocas ciudades denominadas como inteligentes de México y reconocidas por el Banco internacional de Desarrollo (BID) es la ciudad de Puebla; la cual se caracteriza por ser un espacio de desarrollo donde convergen universidades, empresas, organizaciones civiles y gobierno y además, por poseer uno de los



patrimonios culturales y gastronómicos más importantes del país. De igual forma cuenta con una gran diversidad de empresas turísticas. Según el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) expedido por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2019) existe un total de 170 hoteles y 395 restaurantes.

El sector promueve un espacio de alta competencia que se da en condiciones adversas sobre todo para aquellas que no cuentan con el respaldo de una firma internacional. Sin embargo, la problemática que presentan la mayoría de las organizaciones turísticas de la ciudad de Puebla gira principalmente en torno a la prevalencia de modelos de administración tradicionales con visiones locales a corto plazo, baja inversión y soporte financiero, poco interés en la transferencia de conocimiento, absorción y aprendizaje y por tanto baja capacidad de innovación, condiciones que no les permiten el logro óptimo de sus objetivos organizacionales desde las esferas: social, económica y ambiental; lo que hace evidente la falta de estrategias, instrumentos y modelos que aumenten las posibilidades de éxito en la gestión y la toma de decisiones, sobre todo, si se considera la necesidad de integrar factores de innovación sustentable como medio de consolidación de organizaciones inteligentes.

El reto hoy en día implica convertirse en empresas más inteligentes, capaces de superar los cambios, muchos de ellos desencadenados por la pandemia por Covid-19, con mayor apertura al aprendizaje y a la innovación de tipo sustentable, para alcanzar objetivos acordes con las necesidades del contexto actual, donde puedan seguir operando de forma rentable sin perder de vista la importancia de coadyuvar al bienestar social y al cuidado ambiental.

En ese tenor se plantearon las siguientes preguntas de investigación:

¿Cuáles son las dimensiones que permiten medir la innovación sustentable y las organizaciones inteligentes en el ámbito turístico?

¿Cuál es la relación entre la innovación sustentable y las organizaciones turísticas inteligentes en la ciudad de Puebla?

¿De qué manera influye la innovación sustentable sobre las organizaciones turísticas inteligentes en la ciudad de Puebla?

Por lo tanto, los objetivos planteados son los siguientes:

## Objetivo general

Analizar la influencia de la innovación sustentable sobre las organizaciones turísticas inteligentes en la ciudad de Puebla, México con el propósito de fortalecer el sector

## Objetivos específicos

- Reconocer los enfoques teóricos-conceptuales que fundamentan la innovación sustentable y las organizaciones inteligentes en empresas turísticas.
- Determinar las variables que permitan medir la innovación sustentable y organizaciones inteligentes en las empresas turísticas de la ciudad de Puebla.
- Examinar la relación entre la innovación sustentable y las organizaciones turísticas inteligentes de la ciudad de Puebla.

Se trata de una investigación con enfoque cuantitativo, de diseño no experimental debido a que no se manipuló ninguna variable, por ende, se presenta el fenómeno tal cual sucede en la realidad, con alcance explicativo y corte transversal, ya que la recolección de datos fue en un sólo momento.

La estructura del documento es la siguiente: el Capítulo I integra la fundamentación teórica. Los postulados explican que el entorno es cambiante por consiguiente las empresas deben ajustarse de forma ágil para permanecer competitivas en el mercado a través de la reconfiguración de sus recursos y capacidades. La innovación sustentable es una capacidad que puede alcanzar reconfiguraciones trascendentes modificando recursos y capacidades existentes para integrar organizaciones inteligentes donde el conocimiento adquiere un papel fundamental.

El Capítulo II se constituye por un artículo titulado “Innovación sustentable conceptos y retos para las organizaciones turísticas”, el cual expone una revisión de las investigaciones relacionadas con el tema innovación sustentable durante el periodo 2010 - 2020. Utilizando como metodología la revisión sistemática de literatura. Se encontró que el tema se aborda principalmente a través de cinco categorías: a) modelos de negocios orientados hacia la innovación sustentable, b) innovación sustentable: radical o incremental, c) capacidades dinámicas de innovación sustentable d) el papel de las partes interesadas en la innovación

sustentable y, e) conductores de innovación sustentable. Los problemas sociales y ambientales están marcando la pauta para repensar la práctica turística y su gestión. Se reconoce que el verdadero desarrollo turístico no es solo económico sino también social y ecológico. La empresa, como parte del sistema turístico, juega un papel fundamental como promotora del cambio, por lo que a través de la innovación sustentable pueden lograrse cambios fundamentales en beneficio de la sociedad el ambiente y la propia empresa. En este mismo capítulo se realiza una revisión de literatura para aborda cada una de las variables de la investigación, con sus respectivas dimensiones. La innovación sustentable reconocida a través de tres dimensiones: innovación ambiental, innovación social e innovación económica y organizaciones inteligentes integrada a partir de cuatro dimensiones: estructura organizacional, cultura organizacional, inteligencia competitiva y gestión del conocimiento.

El Capítulo III, da cuenta de la metodología que siguió la investigación iniciando por el proceso de construcción de la investigación, método, muestra, técnicas para la recolección de datos y técnicas y procedimientos para su tratamiento. También se integra por el artículo “Innovación sustentable, su efecto en organizaciones inteligentes. Un estudio de empresas turísticas en Puebla, México”, en el que se exponen los resultados del análisis empírico, evidenciando la confiabilidad y validez del modelo propuesto.

Finalmente, se exponen las conclusiones de la investigación, las cuales se presentan de acuerdo con cada uno de los objetivos planteados al inicio de la investigación y la forma en que fueron atendidos y logrados.

## CAPÍTULO I.

### TEORÍA DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS

#### 1. Antecedentes

La teoría de las capacidades dinámicas tiene sus orígenes con las aportaciones de Schumpeter, (1934) al alejarse del paradigma clásico e introducir un análisis dinámico proveniente del cambio industrial, al cual denomina “corriente circular”; donde la empresa actúa como fuente de cambio a través de la innovación. Otro elemento en el constructo conceptual de Schumpeter (1968), fue el término de “destrucción creadora”, sustentado en el hecho de que las ganancias resultantes de las innovaciones exitosas generan la creación de nuevas empresas, que, a su vez, originan una completa reordenación del tejido industrial. Bajo sus fundamentos, Schumpeter rompe con elementos estáticos, e infiere la dinamicidad como una forma de crecimiento del sector empresarial y de la misma empresa. Por otra parte, otorga particular importancia al recurso humano, al considerar que el empresario no es reconocido por el cargo que desempeña, sino por la actitud emprendedora para modificar en beneficio de la empresa (Miranda, 2015; Vivas-López, 2013).

Así mismo, la teoría de las capacidades dinámicas sienta sus bases en los fundamentos de la teoría de recursos y capacidades, cuyos principales exponentes son Penrose (1959), Barney (1991), Nelson y Winter (1982), Wernerfelt (1984), y Rumelt (1984). La pionera de este eje teórico, Penrose (1959) consideró, que el centro del crecimiento de la empresa estaba en función de la adquisición y organización de sus recursos. Por lo que la empresa es vista no solo como una unidad administrativa, sino, como una colección de recursos productivos para generar servicios (término compatible con el de capacidades). Así también, estimó que los recursos no son valiosos por sí solos, sino, que adquieren mayor valor al momento que generan servicios, los cuales dependen del modo en que se emplean, visto de esta forma, un mismo recurso utilizado para fines diferentes y en combinación con otros recursos, rinde servicios también diferentes, considerando como trascendentes para hacer los procesos más productivos y diferenciados.

El análisis de recursos y capacidades busca identificar el potencial que posee la empresa o a los que puede acceder y se enmarca en el denominado análisis estratégico interno de la organización (Navas & Guerras, 1998). Este enfoque de los recursos indaga sobre la conexión

que existe entre los resultados de una empresa y su habilidad para aprovechar sus capitales humanos y físicos. Wernerfelt (1984) sentó las bases de su planteamiento y desde la perspectiva de los recursos denominó su trabajo *A resource based view of the firm*.

El enfoque de recursos y capacidades se fundamenta en tres ideas básicas (Wernerfelt, 1984):

- a) Las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, así como por las diferentes características de la misma, estos recursos y capacidades no se encuentran disponibles de la misma forma en todas las empresas, por lo que la heterogeneidad explica las diferencias de rentabilidad entre las mismas.
- b) Los recursos y capacidades cada día tienen un papel más relevante para definir la identidad de la empresa ante el panorama actual en el que viven, puesto que son estos los que permiten que alcanzar la ventaja competitiva.
- c) El beneficio de la empresa es consecuencia tanto de las características competitivas del entorno como de la combinación de los recursos de que dispone.

Así entonces, la base del éxito de las empresas parece estar en su capacidad de movilizar un conjunto de recursos humanos materiales y tecnológicos de forma integrada; es decir, que la verdadera ventaja de una organización no proviene exclusivamente de la tecnología utilizada sino de la forma de trabajar y combinar sus recursos disponibles, en este sentido, el análisis de la competitividad a partir de los recursos y capacidades que la empresa posea permite entre otras cosas entender los fundamentos teóricos de las prácticas de gestión y control al tiempo que conecta la teoría de la empresa con la economía.

La rentabilidad de una empresa es el planteamiento básico del enfoque de recursos y ésta se obtiene como consecuencia de una mejor dotación o explotación de recursos escasos, en la medida en que no todas las empresas poseen los mismos recursos ni los emplean de la misma forma, esto les da opción a obtener una renta derivada de los factores superiores que tiene una oferta fija (Parra et al., 2000). Así entonces, se trata de identificar cuáles son los recursos capaces de proporcionar a la empresa una ventaja competitiva sostenible y una corriente de renta mantenida a largo plazo.

Una capacidad organizativa es la habilidad de una empresa para establecer estructuras y procesos internos para crear competencias específicas que le permitan adaptarse rápidamente a las cambiantes presiones externas. Las capacidades organizativas se centran en el entorno interno de la empresa, en decisiones y prácticas dentro de la misma que modifican la forma en que esta responde a las presiones externas (Ulrich & Wiersema, 1989).

Por otro lado, Wernerfelt (1984) enfatiza la importancia de los recursos internos y las capacidades de la empresa en el contexto del ambiente competitivo y el desarrollo de recursos y capacidades organizacionales, otorgando mayor valor a los recursos como estrategia de crecimiento de la empresa que a los productos. En este sentido, lo que la empresa busca es crear una situación en la que su posición de recursos directa o indirectamente propicie que sea más difícil para otros competidores ponerse al día.

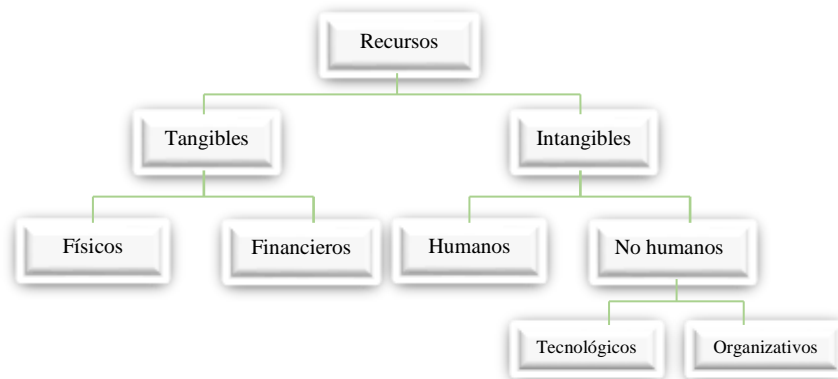
A través de las aportaciones de Barney (1991), se considera que la ventaja competitiva y el crecimiento organizacional de la empresa dependen del control de los recursos y de las capacidades de la organización por ser éstos, raros, imperfectamente imitables y no sustituibles, siendo así, las organizaciones son básicamente diferentes en función a los recursos que poseen y de las habilidades que desarrollan a partir de ellos. Para Grant (1991) los recursos y capacidades de una empresa son las consideraciones fundamentales en la formulación de su estrategia, las principales constantes sobre las que una empresa puede establecer su identidad y encuadrar sus estrategias, así como las fuentes primarias de rentabilidad. Por lo que la competitividad empresarial se fundamenta más en elementos de carácter interno que de los provenientes del exterior.

Así entonces, se reconocen a los recursos y capacidades como los conceptos principales de la teoría, comprendiendo como recursos al conjunto de factores o activos de los que dispone una empresa para llevar a cabo su estrategia (Navas & Guerras, 2002, p. 186). Son cualquier entrada en un sistema productivo en el que se genera una salida (bienes y/o servicios) (Helfat & Peteraf, 2009), los cuales pueden ser de carácter tangible o intangible, los primeros se caracterizan por tener un soporte físico, en tanto que los segundos están basados en la información y el conocimiento. Los recursos tangibles pueden identificarse como recursos físicos (entre ellos se encuentran terrenos, edificios, maquinaria, equipos informáticos, materias primas, productos terminados) y recursos financieros (como el capital, reservas,

derechos de cobro, acciones). Dado su aspecto tangible, estos tipos de recursos son los más fáciles de identificar y valorar a través de la información que proporcionan los estados contables (Navas & Guerras, 2002).

Los recursos intangibles por su naturaleza inmaterial tienen la capacidad de generar valor y son resultado de la incorporación de información y conocimiento a los procesos operativos internos, así como del despliegue de la red de relaciones con el exterior, las capacidades organizacionales y la innovación (Fierro & Mercado, 2012). Pueden ser reconocidos entre activos humanos y no humanos. Los primeros son los que aportan las personas, como sus conocimientos, entrenamiento, experiencia, lealtad hacia la empresa, motivación, capacidad de adaptación, habilidad de razonamiento y decisión. Los segundos son independientes de las personas y, a su vez, se pueden clasificar en tecnológicos, que incluyen las tecnologías y conocimientos disponibles que permiten elaborar productos o realizar servicios de la empresa y pueden concretarse en patentes, diseños, bases de datos, know-how, etc., y organizativos, entre ellos se encuentra, la marca comercial, el prestigio, la cartera de clientes, el diseño organizativo, la reputación, la imagen corporativa, etc. También pueden ser considerados como todos los elementos de una empresa que existen más allá de los activos monetarios y activos tangibles (Upton, 2001). Sin embargo, para ser considerados como intangibles, deben cumplir con todos los requisitos para el reconocimiento de un activo: a) corresponder a una definición apropiada, b) ser medible, c) ser relevante, y d) ser preciso (la información es verificable y neutra). Este tipo de recursos han cobrado gran importancia por su efectividad en la creación de valor y el desarrollo de innovaciones (Navas & Guerras, 2002) (Figura 1).

Figura 1. Clasificación de los recursos



Fuente: Navas y Guerras (2002).

Desde la perspectiva de Porter (1991), los recursos por sí solos no son valiosos, adquieren valor cuando permiten a las organizaciones desarrollar actividades, y su valor se intensifica cuando poseen tres características particulares: ser poco común, difícil de imitar y difícil de sustituir, debido a que permiten que la ventaja competitiva de la empresa sea más sólida y duradera. Los recursos poco comunes son aquellos que otras empresas rivales no poseen, si los tuvieran de forma similar, ninguna podría lograr la ventaja competitiva. También es importante que estos mismos recursos sean difíciles de imitar, es decir que las demás empresas no puedan obtenerlos fácilmente. La tercer característica corresponde a que no deben existir sustitutos viables, debido a que aun cuando una empresa competidora, no logra imitar a la perfección los recursos de otra, puede obtener una ventaja competitiva sostenida si encuentra sustitutos de esos recursos. Así también, los recursos son generadores de capacidades que a su vez pueden determinar la creación de otras capacidades.

Por su parte, las capacidades organizacionales es un tema que sigue siendo debatido en la literatura científica. Algunos estudiosos consideran que son una forma colectiva de solucionar problemas, que pueden evolucionar con el tiempo, mediante procesos de aprendizaje y la combinan de recursos (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007 en Ruiz & Camargo, 2017). De acuerdo con Helfat y Peteraf (2003), representan la habilidad de una organización para desarrollar un conjunto coordinado de tareas mediante la utilización de los recursos organizacionales con la finalidad de lograr un resultado. También son vistas como un patrón de actividad colectiva a través del cual la organización genera y modifica sus rutinas de funcionamiento en la búsqueda de la ventaja competitiva de forma sistemática (Killen *et al.*, 2008). A través de ellas las empresas desarrollan sus fortalezas para aumentar su competitividad.

Por consiguiente, parte de las capacidades de la firma se pueden construir a partir de sus rutinas<sup>2</sup>, mediante procesos de aprendizaje de la empresa (Hodgson, 1998; Suarez & Ibarra, 2002). Algunos aspectos que las diferencian de los recursos obedecen a que son colectivas,

---

2 Entendiendo como rutina “Un comportamiento aprendido, repetitivo o cuasi-repetitivo, fundado en parte en el conocimiento tácito” (Winter, 2008, p. 45). Cuanto más fiables y de amplio alcance sean estas mayor es la factibilidad de crear capacidades organizacionales



las posee un grupo de individuos que les dan dinamismo gracias al conocimiento y su gestión, además, se mantienen y se perfeccionan con el uso (Ruiz & Camargo, 2017).

Desde la perspectiva de Schreyögg y Kliesch-Eberl (2007, en Ruiz & Camargo, 2017) una capacidad en su dimensión estable/rutinaria posee tres características esenciales:

- a) Representa una solución efectiva de problemas complejos: por lo que puede ser considerada como tal a menos que haya resuelto problemas desafiantes. Considerando que la complejidad tiene que ver tanto con la incertidumbre y sofisticación que caracterizan las situaciones problema, como con la toma de decisiones.
- b) Es ejercida habitualmente y de manera efectiva: Así mismo una organización posee una capacidad cuando hace algo que es apreciado y lo hace de manera efectiva, por lo que deben de existir patrones de acciones habituales y recurrentes, así que un caso de desempeño efectivo y aislado para una situación problemática no implica que sea considerado como una capacidad.
- c) Es confiable y se desarrolla a lo largo del tiempo. Una capacidad es constituida hasta que un conjunto de prácticas confiables toma forma a lo largo del tiempo. Por lo que debe mostrar su efectividad frente a variadas situaciones problemáticas y ser reproducida en diferentes momentos.

Los conceptos coinciden en apreciar a las capacidades como una combinación de recursos para hacer posible el desarrollo de alguna actividad organizacional que busca fortalecer la competitividad de la empresa, donde el conocimiento y el aprendizaje juegan un papel preponderante. Así también las capacidades poseen la particularidad de no ser fácilmente transferidas de una empresa a otra, es por ello que se desarrollan dentro de la organización a través de rutinas organizativas e implican el desarrollo, la recopilación y el intercambio de información (Killen et al., 2008).

Intentar clasificar las capacidades es aún un tema no concluido. Desde la perspectiva de Helfat y Peteraf (2009), las capacidades pueden ser operativas y dinámicas, la primera se refiere a la realización de una actividad en particular que involucra una serie de rutinas por ejemplo el proceso de recepción de un huésped en un hotel o la elaboración de un platillo

específico en un restaurante. Por su parte, las capacidades dinámicas implican adaptación y cambio, para construir, integrar o reconfigurar otros recursos y capacidades.

Finalmente, la idea central de la teoría de recursos y capacidades es que la heterogeneidad entre las organizaciones surge de las diferencias que hay en el conjunto de recursos y capacidades que poseen los cuales se constituyen como base esencial de ventajas competitivas que producen resultados diferentes entre las organizaciones, aun estando ubicadas en un mismo sector económico, en condiciones contextuales muy semejantes (Rotundo & Hernández, 2017).

Por lo que desde esta perspectiva teórica el éxito de las empresas está en función de la forma en que identifican, y aprovechan sus recursos y capacidades como un potencial de valor único. En este tenor la creación de una ventaja competitiva expresa que la empresa ha alcanzado un nivel de desempeño superior al de sus competidores y señala la eficiencia con que la empresa utiliza sus recursos y capacidades (Sánchez & Herrera, 2016).

Debido a que la teoría otorga mayor importancia a los recursos internos de la empresa que a los factores externos para lograr y mantener una ventaja competitiva, ha recibido críticas, poniendo de manifiesto que posee un carácter estático que no explica la sostenibilidad de la ventaja competitiva, en mercados dinámicos (Eisenhardt & Martin, 2000). Puesto que al cambiar el entorno competitivo el valor y la aportación competitiva tanto de activos como de las capacidades también varían, pudiendo erosionar dicha ventaja competitiva (Priem & Butler, 2001). El creciente dinamismo del entorno se asocia a la rápida difusión del conocimiento, a los significativos cambios tecnológicos, a los cambios continuos en las preferencias del consumidor y a la globalización de la competencia. Por lo que la acumulación de recursos, o el hecho de operar en una industria atractiva, no son suficientes; junto a ello, nuevas consideraciones provenientes del exterior necesarias para mejorar la competitividad empresarial como el intercambio, la formación de redes y el agrupamiento de empresas y sus procesos de innovación reconocidos de manera importante como los factores clave para las organizaciones que buscan satisfacer las necesidades de sus clientes y las demandas cambiantes del entorno (Jurksiene & Pundziene, 2016).

Esto allanó el camino para exponer una nueva corriente que explica cómo las empresas son capaces de obtener ventaja competitiva en presencia de cambios dinámicos en el entorno

empresarial. Esta nueva perspectiva ha recibido el nombre de enfoque de Capacidades Dinámicas (Teece et al., 1997; Eisenhardt & Martin, 2000; Winter, 2003; Teece, 2007, 2012).

## 2. Teoría de las capacidades dinámicas

Nace una corriente de pensamiento de la teoría de la organización que otorga una visión más dinámica a las capacidades de la empresa en unión con los cambios del entorno, la cual viene a mejorar la capacidad explicativa de la teoría de recursos y capacidades respecto al carácter sostenible de la ventaja competitiva en entornos de rápido cambio al considerar la naturaleza evolutiva de los recursos de la empresa (Nelson & Winter, 1982).

Se atribuye a Teece et al. (1997, p. 516), la introducción de la noción de capacidades dinámicas, definiéndolas como “la capacidad que tienen las empresas para integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas para abordar entornos que cambian rápidamente”, para ello el aprendizaje juega un papel fundamental para identificar las necesidades de la empresa e introducir cambios. Por consiguiente, las capacidades dinámicas se realizan a través de un proceso, que inicia, con la identificación y evaluación de una oportunidad, seguido por la preparación y movilización de recursos y capacidades existentes, para abordar e implementar la oportunidad y capturar valor de ella y finalmente la reconfiguración se refiere a la renovación continua para mantener a la base de recursos de la empresa en consonancia con los cambios del entorno empresarial (Teece, 2007). Aunque el concepto se ha ido modificando a través del tiempo, según la perspectiva de diferentes autores como lo muestra la tabla 1.

### Tabla 1.

#### *Conceptos de capacidades dinámicas*

Autores	Concepto
Nelson y Winter (1982)	Las capacidades dinámicas son un subgrupo de capacidades de la empresa que permiten la creación de nuevos productos y procesos, posibilitan responder a las cambiantes condiciones externas y, además, anticipar la evolución del entorno permitiendo la reconfiguración de la dotación de recursos.

Teece et al. (1997)	Son la habilidad que poseen las organizaciones para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas, con el propósito de responder rápidamente a los entornos cambiantes.
Helfat (1997)	Conjunto de competencias que le permiten a la organización desarrollar nuevos productos y procesos en respuestas a las circunstancias del mercado cambiante.
Zahra y George (2002)	Son las capacidades que promueven el cambio, a través de la reconfiguración de su base de recursos, para cumplir con las demandas de los clientes y enfrentar las estrategias de la competencia.
Helfat et al. (2007)	Capacidad de una organización para intencionalmente crear, ampliar o modificar su base de recursos.
Barreto (2010)	Potencial de la empresa para resolver problemas de forma sistemática, formado por su propensión para detectar oportunidades y amenazas, para tomar decisiones oportunas y orientadas al mercado, y para cambiar su base de recursos.
Kim et al. (2011)	La capacidad de una empresa para cambiar (mejorar, adaptar o reconfigurar) los procesos de negocios con relación a su competencia, en términos de integración de sus actividades, reducción de costos y la capitalización de los procesos de aprendizaje organizacional
Miranda (2015)	Son los cambios estratégicos reactivos o proactivos que realizan las organizaciones para lograr un ajuste con el dinamismo del entorno, a fin de alcanzar altos niveles de desempeño y ventaja competitiva sustentable.
Garzon (2015)	Potencialidad de la empresa para generar nuevos saberes organizacionales a partir de una continua creación, ampliación, mejora, o reconfiguración de sus competencias básicas ( <i>core competences</i> ), y así poder responder a los cambios del mercado y a la tecnología, a partir del desarrollo

---

	de nuevos productos, procesos o modelos de negocio para conseguir, mantener o ampliar la ventaja competitiva.
Pérez y Toro (2015)	Son aquellas capacidades entendidas también como capacidades de absorción, conformadas por la adquisición y asimilación de conocimiento externo e interno, que permiten la creación de valor a través del desarrollo de habilidades.

---

Fuente: Elaboración propia

A pesar de que existen algunas diferencias entre los conceptos, la mayoría converge en tres aspectos: a) son capacidades cuya esencia radica en su potencial de cambio b) su propósito es lograr que la empresa se adapte a las exigencias del entorno a partir de la continua creación, ampliación, mejora o reconfiguración de su base de recursos c) lograr que la empresa mantenga o desarrolle ventajas competitivas.

Este tipo de capacidades dinámicas abren nuevas opciones para las empresas, por los cambios que se presentan al momento de alterar su base de recursos<sup>3</sup> (Helfat, 1997; Vivas 2005). También representan la capacidad con la que las empresas identifican la necesidad u oportunidad de cambio y la capacidad con que formulan una respuesta a dicha oportunidad o necesidad e implementan un plan de acción (Helfat et al., 2007).

Evolucionando su propio concepto, Teece (2012, 2014) señala que las capacidades dinámicas involucran todas aquellas actividades de más alto nivel estratégico que le permiten a la empresa dirigir sus actividades ordinarias hacia rendimientos superiores para poder responder y enfrentar entornos altamente competitivos basados en la innovación, la competencia de precios y en la calidad en los bienes y servicios que ofrece. Entre estas actividades se encuentran: definir el plan estratégico y de negocio, capturar, utilizar y aprovechar las oportunidades que brinda el entorno, detectar las amenazas, renovarse continuamente y motivar el proceso de aprendizaje e innovación a través del liderazgo de quienes dirigen a la organización (Zapata & Mirabal, 2018).

Trabajos posteriores ampliaron la funcionalidad de las capacidades dinámicas, al inferir que no tan solo permiten adaptarse a los cambios del entorno, sino que, la misma empresa puede

---

<sup>3</sup> Se entiende como base de recursos a elementos tangibles, intangibles y humanos, así como a las capacidades que la organización posee (Helfat, 1997).

crear cambios en el mercado, y su factibilidad es aplicable en entornos que no necesariamente experimentan cambios rápidos (Eisenhardt & Martin, 2000). Por lo que las capacidades dinámicas permiten cambiar o reconfigurar las rutinas de la empresa en el momento que los tomadores de decisiones identifiquen una oportunidad, sin esperar que existan cambios en el entorno (Zahra et al., 2006).

El carácter “dinámico” al que se refiere esta teoría tiene relación con tres situaciones, la primera se debe a los cambios que ocurren en el entorno, la segunda a las relaciones dinámicas entre la organización y el entorno por lograr un ajuste estratégico entre ambos y la tercera a los cambios que ocurren en todos los aspectos de la organización (estructura, cultura, procesos, conocimientos, tecnologías, habilidades y competencias, recursos, entre otros aspectos) (Miranda, 2015).

De igual forma, se destaca de los planteamientos de esta teoría la idea de la heterogeneidad y las características particulares de los recursos y capacidades para generar ventajas competitivas bajo un esquema dinámico; en donde el elemento diferenciador de las capacidades dinámicas lo constituye el grado de ajuste de la organización a la innovación (Lee & Kelley, 2008; Salazar & Peláez, 2011). Para ello sus habilidades técnicas y de gestión, la configuración de su tecnología, su estructura organizacional y su cultural deben estar adaptadas y dirigidas para apoyar ese proceso de innovación.

La teoría de las capacidades dinámicas centra su atención también en diferenciar el significado de capacidades ordinarias o sustantivas y las capacidades dinámicas de la organización, distinguiendo que las primeras constituyen las rutinas o los procesos diarios de la organización con el propósito de obtener los resultados del plan operativo, mientras que las capacidades dinámicas permiten realizar cambios a las rutinas diarias de la empresa. (Helfat & Peteraf, 2003; Helfat & Peteraf, 2009; Winter, 2003; Zahra et al., 2006). De esta manera las capacidades dinámicas se convierten en un instrumento de análisis estratégico para la gerencia para alimentar las futuras competencias básicas de la empresa (Vivas. 2005). Por lo que las capacidades dinámicas pueden ser de primer orden, cuando se refieren a las rutinas que reconfiguran la base de los recursos organizacionales, y de segundo orden cuando su función es reconfigurar las capacidades dinámicas de primer orden (Schike, 2014).

A diferencia de las capacidades operativas que pertenecen a las operaciones actuales de una organización, las capacidades dinámicas alteran la base de recursos de una organización (Helfat et al., 2007). En ese sentido, el aprendizaje es considerado como uno de los principales causantes de la creación y el desarrollo de las capacidades dinámicas debido a que posibilita a las empresas la identificación de nuevas oportunidades que permiten renovar las capacidades existentes (Teece et al., 1997). Incluso para algunos autores (Molina- Azorin, 2016), tanto el aprendizaje como la innovación son considerados como capacidades dinámicas, ya que tienen el poder de alterar la base de recursos en aras de generar valor y posición competitiva en el entorno.

Por otra parte, se resalta la experiencia, el conocimiento, habilidad y la orientación emprendedora de los directivos en el desarrollo de las capacidades dinámicas (Zahra et al., 2006). Puesto que son ellos quienes toman las decisiones ante las necesidades de la empresa y gestionan los recursos. Igualmente, desde el enfoque de las capacidades dinámicas, se otorga gran importancia al conocimiento proveniente del entorno (universidades, clientes, proveedores, gobierno, competencia, comunidad, por mencionar algunos) para generar ventajas competitivas. Por lo que la organización no es vista como un ente individual, sino que depende también del conjunto de interrelaciones y colaboraciones que crea, las cuales pueden ser un vehículo para un nuevo aprendizaje organizacional, ayudando a las empresas a reconocer rutinas disfuncionales (Mody, 1993).

Siendo así a través de la teoría de las capacidades dinámicas se comprende que una organización puede alcanzar mejores niveles de competitividad o convertirse en inteligente cuando rompe con esquemas estáticos e interactúa como un ente dinámico, que aprende de su ambiente interno, pero también de los cambios que acontecen en su contexto externo, absorbiendo e interiorizando el nuevo conocimiento para generar valor.

El aprendizaje adquiere un papel preponderante, para la organización inteligente pues a través de él se generan las nuevas ideas y las innovaciones necesarias para reconfigurar las capacidades. Por lo que la organización inteligente se vale de capacidades dinámicas como contar con una estructura flexible, que permita la implementación de los cambios, una cultura organizacional cuyos principios y valores estén en función de la innovación y por otra parte

debe considerar el empleo de vigilancia tecnológica para identificar la naturaleza del entorno cambiante del mercado y percibir las oportunidades que ofrece.

La organización inteligente identifica a la sustentabilidad como una oportunidad más que como una limitante, pues reconoce el valor de la conservación ambiental y la responsabilidad que tiene como ente social de contribuir al bienestar humano. En el ámbito turístico este tipo de consideraciones cobran aun mayor importancia debido a la dependencia que existe entre ambos. Por lo que la reconfiguración de la empresa para convertirse en una organización inteligente debe considerar que sus innovaciones sean sustentables, para que sean sostenibles con el tiempo.

El enfoque de capacidades dinámicas puede verse como un enfoque prometedor para desarrollar una mayor comprensión de la gestión de la innovación sustentable (Amui et al., 2017; Iles & Martin, 2013) y suele ser muy factible, pues este tipo de innovaciones trata de conseguir beneficios económicos para las organizaciones pero de una forma más responsable; es decir, en armonía con el ambiente y contribuyendo de forma positiva con la sociedad, estas dos particularidades la hacen más compleja que las innovaciones normales (Ketata, 2015), pero a la vez más sostenible en el tiempo, sobre todo en las empresas turísticas, es recomendable este tipo de innovaciones para mantener el equilibrio en el entorno turístico donde se desarrollan.

Como menciona Teece (2007), las capacidades dinámicas son tres: detectar, aprovechar y reconfigurar. La primera, se refiere a las actividades de análisis de la empresa para percibir e interpretar las señales que reflejan los cambios ambientales y sociales emergentes lo cual requiere llevar un amplio mecanismo de procesamiento de información.

Por lo que las empresas turísticas pueden identificar las oportunidades poniendo en práctica rutinas organizacionales, enfocadas a obtener conocimiento sobre las necesidades del cliente, competidores, explorar oportunidades tecnológicas, sondear mercados, escuchar a los proveedores y escanear diferentes elementos del ecosistema empresarial (Teece, 2007).

Aunque esta capacidad puede resultar un tanto complicada para las organizaciones, que no cuentan con suficiente información, personal calificado y que aún no tienen experiencia en tratar creativamente con cuestiones ambientales como el conocimiento de técnicas de



producción más limpias y su viabilidad ambiental y económica (Souto & Rodríguez 2015). Sin embargo, cuando las organizaciones logran enfocar eficazmente esta capacidad pueden conseguir oportunidades muy valiosas para innovar con beneficios sustentables.

Ahora bien, el “aprovechamiento” implica poner en marcha rutinas organizativas (actividades relacionadas con la innovación) para actuar sobre las oportunidades identificadas y capturar valor de ellas (Teece, 2012). Es el momento en que la organización dispone sus recursos y sus capacidades a la implementación de nuevos productos, procesos, servicios, y tecnologías, disponibles para el desarrollo de la innovación sustentable. Por su parte la capacidad de reconfiguración enfoca sus esfuerzos en conseguir el desafío y está respaldada por rutinas organizativas que permiten la renovación y orquestación de recursos y competencias necesarias para responder a los nuevos cambios del entorno (Teece, 2007). De esta forma la empresa mantiene su aptitud evolutiva, necesaria para suavizar la rigidez que puede desarrollarse con el tiempo por la acumulación de activos y rutinas (Helfat et al., 2007). De ahí que, la empresa debe estar constantemente actualizándose o reconfigurando para conservar su competitividad.

Bajo la mirada de la teoría de las capacidades dinámicas la empresa tiene que estar en procesos permanentes de cambio, fortalecimiento y renovaciones de sus capacidades para generar mayor valor y competitividad, por tal razón, la innovación desempeña un papel fundamental en la reconfiguración de los recursos y las capacidades. Cuando se trata de innovación sustentable, se incrementa la capacidad de la empresa para hacer frente a la rápida evolución de las expectativas de los interesados con respecto a la sustentabilidad (Shang et al., 2019).

### **3. Innovación sustentable como capacidad dinámica**

El enfoque de capacidades dinámicas puede verse como un enfoque prometedor para desarrollar una mayor comprensión de la gestión de la innovación sustentable (Amui et al., 2017; Iles & Martin, 2013) y suele ser muy factible, pues este tipo de innovaciones trata de conseguir beneficios económicos para las organizaciones pero de una forma más responsable; es decir, en armonía con el ambiente y contribuyendo de forma positiva con la sociedad, estas dos particularidades la hacen más compleja que las innovaciones normales (Ketata, 2015), pero a la vez más sostenible en el tiempo, sobre todo en las empresas turísticas

es recomendable este tipo de innovaciones para mantener el equilibrio en el entorno turístico donde se desarrollan.

Como menciona Teece (2007), las capacidades dinámicas son tres: detectar, aprovechar y reconfigurar. La primera, se refiere a las actividades de análisis de la empresa para percibir e interpretar las señales que reflejan los cambios ambientales y sociales emergentes lo cual requiere llevar un amplio mecanismo de procesamiento de información.

Por lo que las empresas turísticas pueden identificar las oportunidades poniendo en práctica rutinas organizacionales, enfocadas a obtener conocimiento sobre las necesidades del cliente, competidores, explorar oportunidades tecnológicas, sondear mercados, escuchar a los proveedores y escanear diferentes elementos del ecosistema empresarial (Teece, 2007).

Aunque esta capacidad puede resultar un tanto complicada para las organizaciones, que no cuentan con suficiente información, personal calificado y que aún no tienen experiencia en tratar creativamente con cuestiones ambientales como el conocimiento de técnicas de producción más limpias y su viabilidad ambiental y económica (Souto & Rodríguez 2015). Sin embargo, cuando las organizaciones logran enfocar eficazmente esta capacidad pueden conseguir oportunidades muy valiosas para innovar con beneficios sustentables.

Ahora bien, el “aprovechamiento” implica poner en marcha rutinas organizativas (actividades relacionadas con la innovación) para actuar sobre las oportunidades identificadas y capturar valor de ellas (Teece, 2012). Es el momento en que la organización dispone sus recursos y sus capacidades a la implementación de nuevos productos, procesos, servicios, y tecnologías, disponibles para el desarrollo de la innovación sustentable.

Por su parte la capacidad de reconfiguración enfoca sus esfuerzos en conseguir el desafío y está respaldada por rutinas organizativas que permiten la renovación y orquestación de recursos y competencias necesarias para responder a los nuevos cambios del entorno (Teece, 2007). De esta forma la empresa mantiene su aptitud evolutiva, necesaria para suavizar la rigidez que puede desarrollarse con el tiempo por la acumulación de activos y rutinas (Helfat et al., 2007). De ahí que, la empresa debe estar constantemente actualizándose o reconfigurando para conservar su competitividad.

Bajo la mirada de la teoría de las capacidades dinámicas la empresa tiene que estar en procesos permanentes de cambio, fortalecimiento y renovaciones de sus capacidades para generar mayor valor y competitividad, por tal razón, la innovación desempeña un papel fundamental en la reconfiguración de los recursos y las capacidades. Cuando se trata de innovación sustentable, se incrementa la capacidad de la empresa para hacer frente a la rápida evolución de las expectativas de los interesados con respecto a la sustentabilidad (Shang et al., 2019).

## CAPÍTULO II.

### INNOVACIÓN SUSTENTABLE Y ORGANIZACIONES INTELIGENTES

Este capítulo está integrado por la fundamentación teórica conceptual que sustenta las variables de estudio, la innovación sustentable y las organizaciones inteligentes. La revisión de literatura respecto a la primera variable dio como resultado un artículo aceptado, el cual se integra en su totalidad a este apartado. Además, se complementa con elementos que explican la importancia de cada esfera de la sustentabilidad y su relación con la innovación.

#### **1. Innovación sustentable. Revisión de literatura**

Artículo aceptado en la revista: *Academica Turistica. Tourism & Innovation Journal*

#### **2. Las esferas de la innovación sustentable**

La innovación como campo de estudio, ha sido objeto de interés para la investigación a nivel global, su carácter multidisciplinar, permite que sea abordada desde diferentes campos de estudio. Considerando a la perspectiva teórica de Schumpeter (1934 citado en Olaya, 2008) como la primera en desarrollar ampliamente el concepto de innovación, sus postulados explican que radica en la producción de nuevas cosas o de las mismas con métodos distintos; y puede efectuarse a través de: a) la introducción de un nuevo bien, b) la introducción de un nuevo método de producción, c) la apertura de un nuevo mercado, d) la conquista de una nueva fuente de aprovisionamiento de materias primas o de bienes manufacturados y, e) la creación de una nueva organización de cualquier industria. Donde, la empresa adquiere el papel protagónico para la creación de innovaciones (Olaya, 2008).

Las aportaciones de Schumpeter han servido como base para la explicación de la innovación y hoy en día, siguen teniendo vigencia, aunque, han surgido nuevos conceptos para dar explicaciones a consideraciones actuales, por ejemplo, el Manual de Oslo de la OECD (2018, p. 20) describe a la innovación de la siguiente manera:

*“An innovation is a new or improved product or process (or combination thereof) that differs significantly from the unit’s previous products or processes and that has been made available to potential users (product) or brought into use by the unit (process)”*

Otros autores consideran que es un proceso multiescenarios en el que las organizaciones transforman ideas en nuevos o mejorados productos, servicios o procesos, para crecer, competir y diferenciarse de manera exitosa de sus mercados (Baregheh, et al., 2009, citado en Vargas, et al., 2018).

La evolución del significado de la innovación, originalmente basado en formas tangibles de capital, se ha orientado recientemente hacia una inclusión de preocupaciones sociales y ambientales, que emergen de la línea del desarrollo sostenible tomando en cuenta la forma en que las organizaciones pueden seguir accionando cambios en los mercados incorporando beneficios ambientales y sociales en el proceso. Surgiendo de tal manera binomios como el de innovación responsable, innovación social, eco-innovación, innovación que conduce a la responsabilidad social corporativa y más recientemente innovación orientada a la sustentabilidad o innovación sustentable (Vargas, et at. 2018).

La innovación sustentable como parte de esta línea de innovaciones humanistas pretende alcanzar un equilibrio entre rentabilidad e impactos sociales y ambientales. Aunque, por ser un tema de reciente abordaje, su definición aún se encuentra en construcción, analizándose principalmente desde la perspectiva teórica de sus tres esferas (social, ambiental y económica) (Rüede & Lurtz, 2012).

Para la parte social, la Comisión Europea ha sido una de las instituciones que más ha contribuido a la popularización de esta noción, interpretándola como “nuevas ideas, productos, servicios o modelos que satisfacen las necesidades sociales (con mayor eficacia que las alternativas) y que a su vez crean nuevas relaciones sociales o colaboraciones” (Murray et al., 2010, p.3). En otras palabras, permite el desarrollo de soluciones innovadoras, pero a la vez también nuevas formas de organización para abordar las necesidades sociales.

Este tipo de innovaciones ejercen una influencia positiva en los individuos, la sociedad y las organizaciones (OECD, 2011). A partir de la solución de problemas sociales emergentes que tienen que ver con oportunidades de educación, salud, empleo, familia, la vida en comunidad, la estabilidad política, la igualdad de género y el medioambiente; no solo mediante el acceso a los mismos sino también de calidad (Quandt et al., 2017).

Regularmente el empoderamiento y la capacidad de acción colectiva en la innovación social está significativamente condicionada por los recursos socioeconómicos y sobre todo socioeducativos de las personas, ya que regularmente no se crea por quien más padecen la crisis o quienes más lo necesitan, sino por quienes, tienen más recursos para poder organizarse (Martínez et al., 2019).

Algunos estudios reflejan el papel fundamental que juegan las empresas como generadoras de cambio social a través de la innovación; aunque no sea este su propósito principal pueden verse motivadas por la necesidad de adquirir mayor visibilidad en el mercado, o entre los organismos no gubernamentales o como respuesta a generar nuevos modelos de negocio; esto otorga la oportunidad de adaptarse a la naturaleza de las organizaciones y las comunidades al mismo tiempo satisfacer las demandas de los interesados (Martínez et al., 2019). En este sentido las empresas deben operar dentro de un nuevo paradigma empresarial, para transformar los mercados hacia el desarrollo sustentable y para proporcionar soluciones a problemas de los grupos sociales que carecen de los recursos o capacidades para ayudarse a sí mismos, a través de la innovación social y de modelos de negocio orientados a obtener valor económico, pero también social (Boons & Lüdeke-Freund, 2012).

En este orden de ideas, la innovación guarda una estrecha relación con la responsabilidad social empresarial (RSE), ya que al interior de las organizaciones los cambios mejoran las condiciones de vida laboral, la protección de los derechos humanos y la conciliación de la vida profesional y social (García-Piqueres & García-Ramos, 2019).

En el ámbito turístico algunos estudios consideran que la innovación social es una forma de favorecer a las comunidades que se encuentran en condiciones socioeconómicas adversas debido a la pobreza y la desigualdad. Los estudios de innovación social en empresas tienen relación con forma de visualizar nuevas ideas que abordan las necesidades sociales no satisfechas (Mulgan, et al., 2007), y que toman forma en modelos de negocio, procesos, productos, programas, y estructuras organizacionales, entre otros, con el fin de abatir esas desigualdades en la sociedad. Las innovaciones son realizadas y gestionadas por individuos, quienes implementan las ideas de los grupos a los que pertenecen, por lo que son considerados intérpretes de las vidas y problemas de otros y las llevan a la praxis dentro de las empresas a través del desarrollo profesional (Martínez et al., 2017).

Lo que se persigue es una nueva vertiente, donde la empresa genere resultados en el medio donde se desenvuelve, para ello, se requiere la creación de redes de colaboración entre las partes interesadas para trabajar sobre un objetivo en común y así poder alcanzar el desarrollo empresarial, mejorando la calidad de vida de los ciudadanos, y las condiciones laborales de los trabajadores (Maleka & Costa, 2014).

La innovación ambiental por su parte nace como respuesta a la compleja situación ambiental que se vive a nivel mundial. Diferentes indicadores como la pérdida de aproximadamente la mitad de los bosques que cubrían la Tierra, el agotamiento y contaminación de los recursos hídricos subterráneos, las enormes pérdidas de la diversidad biológica y, la inestabilidad del clima del planeta amenazada por el calentamiento global; lo cual ha obligado a replantear la forma en que se viene efectuando el crecimiento económico a través de nuevas vías de desarrollo que garanticen la sostenibilidad del medio ambiente y pongan fin a la destrucción ecológica (ONU, 2011).

En este tenor, a través de la innovación ambiental o ecoinnovación se busca crear nuevas prácticas para disminuir o evitar el impacto ambiental (Carrillo-Hermosilla et al., 2010; Velázquez & Vargas, 2014), las cuales encuentran espacio a través de la implementación de nuevos o mejorados procesos, productos o servicios que incluyen el uso responsable y eficiente de los recursos naturales y evitan afectaciones al medio ambiente (Hojnik & Ruzzier, 2016; Peiró-Signes, et al., 2011; Magadan & Rivas, 2018), así como en las estrategias que conducen a la organización al logro de objetivos eco-innovadores (Klewitz & Hansen, 2014). Por su parte, las políticas ambientales internas también juegan un papel muy importante al momento de cumplir con las regulaciones emitidas por los diferentes estratos gubernamentales, o cuando se detecta una necesidad que debe ser resuelta para evitar impactos ambientales negativos desde la iniciativa voluntaria (CEPAL, 2017; Magadan & Rivas 2018; Velázquez et al., 2016).

En las empresas turísticas el capital humano es uno de los elementos más importantes para la consecución de innovaciones ecológicas, ya que son quienes identifican las necesidades ambientales y ponen en práctica sus conocimientos y creatividad, para dar soluciones innovadoras a dichos problemas, en virtud de ello, se requiere que los empleados reciban una formación específica a través de la capacitación para fomentar la creatividad de los

colaboradores y potenciar sus habilidades para el cuidado ambiental (Contreras & Peñaloza, 2018). Bajo este contexto la innovación ambiental, es considerada como una de las más importantes capacidades empresariales que permite reducir los impactos ambientales generados por las diversas actividades económicas a la naturaleza.

Por su parte, la innovación económica tiene sus cimientos en los pensamientos de Schumpeter al romper el esquema clásico que analizaba a los ciclos económicos como estáticos e introducir un análisis dinámico proveniente del cambio industrial, En este sentido la empresa adquiere el papel protagónico en la creación de innovaciones y el rol del empresario logra una nueva dimensión basada no en el rango si no en la función que desempeña como el individuo que realiza la función de innovar, es así que los accionistas son meros capitalistas que participan de las ganancias resultantes del proceso de innovación (Olaya, 2008). Asimismo, conceptualizó a la innovación como “destrucción creadora reconociéndola como el impulso fundamental que pone y mantiene en movimiento a la maquina capitalista; sustentado en el hecho de que las ganancias resultantes de las innovaciones exitosas generan la creación de nuevas empresas que a su vez originan una completa reordenación del tejido industrial, para ello el tipo de organización juega un papel protagónico, así como la profesionalización de las actividades de investigación y desarrollo (I+D) (Olaya, 2008). Como se puede observar la innovación a través de los postulados de Schumpeter adquiere un carácter principalmente económico, centrado en el proceso industrial y en las actividades de I+D para potenciar la productividad, y fortalecer el sistema económico.

En este tenor la innovación con visión económica se orienta a la implementación de estrategias y actividades novedosas para garantizar la productividad, la rentabilidad, así como mejorar la capacidad financiera de la empresa en equilibrio con los aspectos sociales y ambientales (Bocken et al., 2014). Los motivos que más impulsan la innovación económica se relacionan con la reducción de costos (Maffini et al., 2011) y la consecución de mayor rentabilidad (obtención de ganancias o utilidad a través de una cierta inversión) (López, 2018; Valdez-Juárez et al., 2017). El financiamiento es también un elemento decisivo, que permite a las empresas mantener una economía estable y eficiente, para seguir sus actividades



comerciales, por lo que, la falta de acceso puede ser una limitante al desarrollo de la innovación (Ratten, et al., 2020; Vera-Calderón, 2018).

### **3. La organización inteligente**

Entre los pioneros en estudiar a las organizaciones inteligentes se encuentra Garratt (1987, citado en Larrota, 2012), quien considera que es aquella empresa donde el clima y los procesos, permiten a todos sus miembros aprender conscientemente de su trabajo, transferir el conocimiento y asegurarse de que es utilizado para que la organización se transforme constantemente. Garvin (1993) por su parte, menciona que es la organización que adquiere la capacidad de crear, adquirir y transferir conocimiento, para modificar sus actitudes y formas de hacer en base al nuevo conocimiento; en tanto que Nonaka (1995), señala que son los lugares en los que crear nuevo conocimiento no es una actividad especial, sino una forma de comportarse, incluso de ser, en la que todas las personas son trabajadores del conocimiento.

Mientras que se han sugerido una gran variedad de definiciones para el término organización inteligente, finalmente Senge (1999) confiere mayor trascendencia a este tipo de organizaciones, al considerar que son espacios, donde las personas continuamente expanden su capacidad para crear los resultados que verdaderamente quieren, en el que cultivan nuevas maneras de pensar y en donde la aspiración colectiva queda en libertad y las personas continuamente aprenden a aprender juntas; para ello la empresa debe desarrollar cinco disciplinas a las cuales denomina a) pensamiento sistémico, b) modelos mentales, c) aprendizaje en equipo, d) construcción de una visión compartida y e) pensamiento sistémico. En virtud de ello, se considera que la organización inteligente basa su éxito en recursos intangibles como el aprendizaje y el conocimiento, para lo cual, requiere generar las condiciones necesarias para que los colaboradores puedan desarrollar su potencial creativo, con la finalidad de conducir a la empresa hacia una transformación.

Por otra parte, autores como De Arteche (2011) consideran que la organización inteligente es aquella que gestiona su conocimiento, que posee un tipo de estructura, cultura y liderazgo apropiado para favorecer el aprendizaje de la organización y los procesos de creación y distribución del conocimiento lo cual permite el fortalecimiento de sus capacidades de innovación y el intercambio de conocimiento a través de un entorno colaborativo. Gracias a

una actitud proactiva, tienen la capacidad de adaptarse a los cambios y desarrollarse a pesar de realizar cambios difíciles (Dyduch & Bratnicki, 2016). La mayor riqueza de este tipo de organizaciones y el elemento con que pueden hacer frente a sus competidores comerciales es “el conocimiento”; aunque, es importante entender que éste no debe ser comprendido como la acumulación de saberes, ni es valioso por sí solo, sino tiene un propósito o un objetivo claro, es decir debe poseer un elemento que lo dirija o lo enfoque, y no siempre fluye desde la gerencia hacia abajo, también es de gran importancia el conocimiento empírico ganado por los trabajadores que desempeñan labores operativas, y en el desarrollo de las mismas ganan información valiosa para la empresa; pues allí es donde se da la interacción real con el entorno dinámico y es donde se aplican los cambios necesarios para que la empresa se adapte y logre aumentar o mejorar su eficiencia (Larrota, 2012). Especialmente en la empresa turística ya que el trato directo que mantiene el personal operativo con el turista le permite aprender de sus actividades cotidianas e identificar nuevas opciones para mejorar el servicio.

En este sentido, para la organización inteligente, el capital humano es un elemento primordial, puesto que son ellos quienes aprenden de forma individual o grupal y obtienen conocimiento necesario para generar valor en la organización (Arano et al., 2012). Además, el papel que desempeña el líder es indispensable al momento de compartir la información con el resto del equipo, innovar e implementar estrategias que permitan a la empresa adaptarse al cambio (Becerra & Sánchez, 2011).

Otra perspectiva concibe a la organización inteligente como aquella que utiliza tecnologías digitales para introducir nuevas formas de comunicarse e interactuar, de tal forma, que se mueve hacia nuevos métodos de operación utilizando la tecnología digital de última generación, que incluye redes sociales, movilidad, *big data*, para permanecer competitiva en el mercado (Perera, 2015). Este tipo de organizaciones que agrega o cambia su comercialización vía web; ha logrado comprender que el mundo se ha convertido en un mundo virtual, por lo que transforman sus estrategias de mercadeo para aumentar sus niveles de venta (Vera, 2011).

### **3.1 Características de las organizaciones inteligentes**

Para Senge (2009), la idea de la organización capaz de aprender es una revolución mental, que exige abandonar viejos paradigmas de liderazgo y de poder, para acercarse a un pensamiento capaz de manejarse con sistemas complejos. Ello implica crear nuevas capacidades que fundamenten el desarrollo del capital intelectual como una nueva forma de generar riqueza.

En opinión de diferentes autores las organizaciones inteligentes poseen características peculiares para garantizar el desarrollo de su capital humano y posicionarse de forma competitiva en el mercado; entre ellas se destaca una cultura basada en el aprendizaje, capacidad para gestionar su conocimiento, operación bajo una estructura flexible con jerarquía reducida que permite la interrelación entre sus colaboradores, y facilite el desarrollo, la creatividad y la capacidad de aprendizaje colectivo entre sus miembros (Arteche, 2011; Chávez & Torres 2012; Zubr & Mohelska, 2017). La innovación se visualiza como una de sus características más relevantes ya que es la forma en que se materializan los conocimientos para generar algún tipo de valor para la organización (Becerra & Sánchez, 2011; Seminario-Córdova, 2020).

Así también Dyduch y Bratnicki (2016) consideran que la organización inteligente, asume riesgos, percibe los errores como una oportunidad para aprender y desencadenar la creatividad, mantiene buenas relaciones a largo plazo con las partes interesadas y cuyo liderazgo debe promover la confianza, el aprendizaje en equipo, e inspirar a los colaboradores de la organización. En el aspecto externo, mantiene un enfoque basado en la mejora continua de los valores para los clientes al comprender sus necesidades, desarrollar relaciones efectivas, y responder a las señales del mercado, monitorea el entorno externo y responde a los cambios en las oportunidades, a través de la inteligencia competitiva, todo ello con el objetivo de mejorar el funcionamiento eficiente de la organización.

En términos de Schwaninger (2010), las características más importantes de una organización inteligente incluyen una operación flexible, capacidad para monitorear el medio ambiente, reacciones efectivas a los cambios en el entorno, y la capacidad de implementar nuevas soluciones basadas en el conocimiento logrando beneficios económicos a partir de ellas.

Para Farrukh y Waheed (2015), este tipo de organizaciones posee una cultura que da importancia al emprendimiento y la innovación, practican un tipo de liderazgo que motiva a los colaboradores al aprendizaje e impulsa su desarrollo, generan un entorno favorable para el intercambio de información, y se rigen bajo una estructura organizacional aplanada, que empodera a los empleados para tomar más decisiones con un control formal mínimo impuesto sobre ellos y además son colaboradores que cuentan con un amplio dominio personal.

En virtud de lo mencionado con anterioridad es notorio que no existe un consenso entre los autores para definir a la organización inteligente; sin embargo, se identificaron ciertas características, tomadas en cuenta por la mayoría de ellos entre las que se destaca el aprendizaje como eje central, mismo que le permitirá generar su propio conocimiento y desarrollar la capacidad de gestionarlo. Así también, se identificó a la cultura basada en el aprendizaje y la innovación, la estructura organizacional flexible, y la inteligencia competitiva como elementos que contribuyen a la generación del conocimiento y la aplicación del mismo para generar valor para la organización a través de la innovación.

### **3.2 Dimensiones de la organización inteligente**

A través del análisis de la literatura, se identificaron cuatro dimensiones: a) estructura organizacional, b) cultura organizacional, c) inteligencia competitiva, y, d) gestión del conocimiento, las cuales se explican a continuación.

#### **3.2.1 Estructura de la organización inteligente**

La estructura organizacional se considera como uno de los cimientos de la empresa, relacionada con las formas de organización interna y administrativa (Bozkurt et al., 2014). Comprende la forma en que la organización divide el trabajo buscando la relación entre los procesos internos y el entorno, así como, la concordancia de las actividades (Mintzberg, 1979). El diseño de una estructura adecuada contribuye a la creación de organizaciones efectivas, aunque no existen modelos únicos cada organización debe alinear sus propias necesidades estructurales. Por ejemplo, una organización vertical es apropiada para una estrategia de eficiencia en un ambiente estable, pero no para un ambiente complejo y dinámico. Así mismo debe considerarse que es funcional por un periodo determinado por lo que se debe ajustar según la dinámica de la empresa (Rivas, 2002).

Desde la perspectiva de Marín-Idárraga (2012), diseñar la estructura de la organización implica tomar una serie de decisiones alrededor de las variables puntuales en seis aspectos:

- a) Coordinación o integración: se refiere a las medidas que la organización asume para integrar el trabajo que ha sido dividido.
- b) Especialización: consiste en considerar hasta qué punto se especializa un cargo particular o, por el contrario, en qué medida se le asigna polivalencia.
- c) Formalización: radica en visualizar el grado en que los trabajos de la organización son estandarizados, por lo que el comportamiento de los empleados es mediado por reglas y procedimientos.
- d) Departamentalización: Se refiere a la selección de las bases, a partir de las cuales, los cargos son agrupados en unidades y éstas, a su vez, en unidades de orden superior. El organigrama es una representación gráfica de dicha jerarquía.
- e) Tramo de autoridad: hace alusión a la cantidad de cargos que están contenidos en un nivel jerárquico determinado. Por lo que la existencia de pocos cargos, indica ámbitos de autoridad angostos (organizaciones muy piramidales), así como, varios cargos, representan tramos de autoridad amplios (organizaciones horizontales).
- a) Toma de decisiones: se relaciona con la asignación de derechos de decisión en la empresa, puede ser centralizada o descentralizada, esta última expresa el grado de delegación del derecho de decisión hacia la línea media y niveles más bajos, la centralización por su parte refleja la medida en que el poder de decisión se concentra en los niveles más altos de la organización.

En términos de Murillo et al. (2019), las estructuras organizativas se pueden considerar como orgánicas cuando existe descentralización en la toma de decisiones, comunicaciones abiertas y mayor flexibilidad. Por el contrario, las estructuras mecanicistas suelen tener mayor control y rigurosidad de los procesos normativos, el flujo de información y centralización en la toma de decisiones.

Algunos estudios han evidenciado que la formalización y la centralización tienen una influencia positiva sobre el desempeño de la organización ya que a partir de ello se puede

lograr un efecto controlador y de disminución de la incertidumbre sobre el comportamiento de los miembros de la organización y las actividades desarrolladas, llevando a los empleados a concentrarse en la tarea y así aumentar su desempeño (Meijaard et al., 2005; Santra & Giri, 2008). Empero, otros estudios señalan que aspectos como la centralización y la formalización limitan la innovación, debido a que un alto grado de formalización inhibe la espontaneidad y la flexibilidad, a causa de la estandarización de las actividades y reglas de comportamiento, lo cual provoca que exista menos posibilidad de que los colaboradores adopten comportamientos alternativos y discutan sobre nuevas opciones de solución.

Otros estudios muestran que la baja formalización y la descentralización permiten que los colaboradores adquieran una mayor libertad para ser creativos en sus tarea, lo cual influye en la generación de conocimiento y la innovación (Sahay & Gupta, 2011; Mahmoudsalehi et al., 2012).

La organización inteligente requiere de una estructura orgánica, debido a que la creación de conocimiento, y la aplicación de la innovación, suelen facilitarse en estructuras altamente flexibles, con un bajo nivel de estandarización donde los colaboradores tengan libertad para desarrollar su creatividad (Morales, 2018; Gupta 2018). Así mismo suelen ser estructuras con bajos niveles de centralización, en la que los colaboradores están dotados de autonomía para tomar decisiones y planear sus tareas diarias, donde la comunicación juega un papel muy importante entre jefes y colaboradores para garantizar que el conocimiento sea compartido (Marche, 2010). De igual forma la estrategia debe de ir de la mano de la estructura organizacional buscando siempre que haya una sinergia optima entre estos dos elementos para poder lograr los objetivos trazados (Esquiasqui & Escobar, 2012)

### **3.2.2 Cultura en la organización inteligente**

Schein (2004), uno de los impulsores en el estudio de la cultura organizacional, la definió como un “patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprendió al resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y por tanto, para ser enseñado a los nuevos socios como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas” (p.17).

En términos de Minsal y Rodríguez (2007) la cultura organizacional hace referencia a un patrón de conducta común, utilizado por los individuos y grupos que integran una

organización, se trata de un conjunto dinámico de valores, ideas, hábitos y tradiciones, compartido; de tal forma que cada organización tiene una cultura propia, pero ella es a su vez, un reflejo de la sociedad circundante, de los sistemas de valores de estas sociedades y naciones, de su filosofía, de su política, de su religión, etcétera.

Otros autores consideran que la cultura organizacional son todas aquellas experiencias, historias, creencias y normas compartidas bajo las cuales una organización crea su propia identidad al igual que los individuos desarrollan su propia personalidad (Martín et al., 2013). También se relaciona con los valores, la filosofía, mitos y otros conceptos que son compartidos entre los miembros de la organización (Serrate-Alfonso et al., 2014).

La cultura organizacional tiene la particularidad de ser intangible y desarrollarse a través del capital humano (Hudrea & Andrievici, 2016). Debido a ello, cuando las personas conocen hacia dónde tiende la cultura de la empresa, entonces asumen dichos valores y su conducta laboral está encaminada a mantenerlos, alcanzarlos y a crear un ambiente de coordinación, es decir, se crea una forma única de como las personas se unen en torno a un propósito en común (Quiroga, 2007).

El desarrollo de la cultura depende de elementos organizacionales como la estrategia, estructura, trabajo en grupo, estilo de liderazgo de los gerentes, características organizacionales, fundadores y propietarios y el ambiente externo (Morelos & Fontalvo, 2014). La cultura organizacional influye de manera considerable en la adaptación de diferentes principios como la sustentabilidad, el aprendizaje, el conocimiento el trabajo en equipo y la innovación, pero, para hacerlos parte de la vida cotidiana y duradera de la organización, deben integrarse en la ideología de la empresa. (Misal & Rodríguez, 2007).

La organización inteligente debe poseer una cultura que garantice la instauración y el desarrollo del aprendizaje la gestión del conocimiento y la innovación, a través de una comunicación afectiva y trabajo en equipo, para lo cual se requiere el desarrollo de capacidades de aprendizaje, fomento de la creación de nuevos conocimientos, la inversión en capacitación, tecnología e infraestructura, y la búsqueda constante del talento humano. (Misal & Rodríguez, 2007).

### **3.2.3 Inteligencia competitiva**

El entorno de la empresa turística resulta de gran importancia, ya que las organizaciones no dependen solo de ellas mismas, de las decisiones de sus directivos, sino que todo lo que las rodea ejerce una influencia de diferente magnitud sobre ellas. Una empresa posee inteligencia competitiva cuando emplea la información que se encuentra a su alcance para entender cuál es su situación real y la de su entorno; en el actual contexto de alta incertidumbre, se emplea en el proceso de toma de decisiones para gestionar el riesgo, anticiparse a las amenazas y detectar (o en su caso crear) oportunidades, lo cual le permitirá tomar una posición de ventaja frente a sus competidores (De las Heras & Herrera, 2020). Dentro de la gestión de empresas, se considera una herramienta al servicio de la dirección estratégica puesto que provee de la inteligencia necesaria para la toma de decisiones por parte de la dirección (Campos et al., 2014).

De acuerdo con la norma UNE 16006:2018, representa un proceso ético y sistemático de recolección y análisis de información acerca del ambiente de negocios, y la comunicación de su significado e implicaciones, destinada a la toma de decisiones. Consiste en hablar de un proceso activo, sistemático y focalizado de recolección y análisis de información, tanto a nivel interno como externo, con objeto de ayudar en la toma de decisiones estratégicas. (Carbonelle, 2019).

Según el informe APEI sobre vigilancia tecnológica (2009), la inteligencia competitiva es el proceso de obtención, análisis, interpretación y difusión de información de valor estratégico sobre la industria y los competidores, que se trasmite a los responsables de la toma de decisiones en el momento oportuno (Lombillo, 2016). En algunas ocasiones suele confundirse con el de vigilancia tecnológica, aunque se puede decir, que cada uno tiene sus propias particularidades. Mientras que la vigilancia tiene la finalidad de alertar y ayudar a saber qué está pasando en el entorno, la inteligencia competitiva parte del conocimiento para poder adelantarse a los cambios. La inteligencia supone avanzar un poco más para mantener una actitud activa y no esperar a ver dónde se producen los cambios (Carbonell, 2019). Se puede considerar a la inteligencia competitiva como una evolución de la vigilancia tecnológica, aunque las diferencias, si las hay, son muy pequeñas (Lombillo, 2016).



La vigilancia tecnológica y la inteligencia competitiva son procesos estrechamente unidos y orientados a la mejora de la competitividad de las empresas. Conocer el entorno, identificar tendencias (nuevos temas, nuevos actores, nuevos productos, nuevos procesos, etc.), riesgos, oportunidades, etc., y actuar en consecuencia, son sus objetivos básicos (Gimenez & Román, 2001).

Según Bollás (2018), la inteligencia competitiva se enfoca a los procesos y el seguimiento del entorno de mercado con el fin de mejorar la competitividad de una organización. Utiliza métodos y herramientas similares a la inteligencia económica, pero se dirige, más específicamente, hacia el análisis de la información relativa a la actividad de los competidores.

La inteligencia competitiva parte del conocimiento del entorno, lo cual le permite adelantarse a los cambios (amenazas y oportunidades), ello supone no esperar a ver dónde se producen éstos para después actuar, si no buscar de manera activa las oportunidades. Regularmente a través de la vigilancia se realiza la captación y el análisis de la información que posteriormente será interpretada para la toma de decisiones a través de la inteligencia competitiva (Vargas et al., 2019). Para autores como Heredia et al. (2010 citado en Bravo y García, 2020) existe una amplia afinidad entre la inteligencia competitiva y la innovación, debido a la gran disponibilidad de información y un aumento en la divulgación de bases de datos comerciales en todo el mundo, lo cual impulsa la consolidación de empresas con vocación para el futuro.

### **3.2.4 Gestión del conocimiento**

La generación y aplicación de saberes de los colaboradores conforman el elemento diferenciador del desarrollo, en lo que se ha denominado sociedad del conocimiento (Angulo, 2017). Actualmente, el conocimiento es considerado como uno de los activos intangibles más importantes para las organizaciones para hacer frente a los nuevos panoramas que presenta el entorno, por lo tanto, gestionarlo influye en la creación de competencias claves y el logro de una ventaja competitiva a largo plazo (Barbosa, 2014). Por lo que a través de un plan sistemático se puede garantizar que la base de conocimientos de una organización se alinee con el potencial de las capacidades, competencias, ideas e innovaciones (Vazifeh et al., 2014).

De tal forma el conocimiento proveniente de información previamente seleccionada y analizada y su uso efectivo, representa un potencial de inteligencia que se convierte en fuente de innovación y competitividad (Castellanos et al., 2011; Larrota, 2012). En el ámbito empresarial es indispensable para que una empresa pueda competir a nivel comercial de manera satisfactoria, considerando que el medio externo está enmarcado por la globalización de los mercados y la continua y creciente evolución en materia tecnológica (Larrota, 2012).

Por lo que la gestión del conocimiento es comprendida como la capacidad de la empresa para crear, retener, transferir y aplicar el conocimiento. (Pérez-Montoro, 2016; Vargas et al., 2019). Se considera como una de las características más importantes de las organizaciones inteligentes, puesto que a través de esta capacidad se va dando forma al conocimiento que requiere la organización para generar el valor que necesita. De tal manera que lograr el éxito en este tipo de organizaciones depende en gran medida del desarrollo de dicha capacidad (Zubr & Mohelska, 2017).

Desde la perspectiva de Martelo-Landroguez, y Cepeda-Carrión (2016) se considera que aún existen discrepancias en términos del número y etiquetado del proceso de gestión del conocimiento sin embargo se distinguen con frecuencia las siguientes etapas: a) creación del conocimiento b) transferencia de conocimiento, c) retención o almacenamiento d) aplicación del conocimiento. Por su parte, la creación del conocimiento incluye la búsqueda de nueva información y conocimiento, tanto dentro como fuera de la organización para garantizar la acumulación de conocimiento que puede efectuarse a través de su capacidad de absorción (Martelo-Landroguez, & Cepeda-Carrión, 2016; Cepeda-Carrion et al., 2012). Asimismo, actúa como habilitador para convertir el conocimiento en nuevos productos, servicios o procesos y conduce a la innovación (Leal-Rodríguez et al., 2014). La transferencia de conocimiento se refiere a la distribución del conocimiento entre los colaboradores de una organización y con sus stakeholders. La retención o almacenamiento del conocimiento consiste en poner a disposición a través de una memoria organizacional o manuales los conocimientos que se van capitalizando con el tiempo. Y finalmente la aplicación del conocimiento implica internalizar y poner en práctica el conocimiento adquirido en las fases previas para generar algún tipo de valor empresarial. Por otro lado, los procesos de retroalimentación, permiten verificar los resultados del conocimiento aplicado y las

desviaciones de los objetivos de dicha aplicación. Como consecuencia, este proceso generará nuevos conocimientos que podrán ser almacenados y transferidos nuevamente (Cepeda-Carrión et al., 2017).

Así, en esta era del conocimiento y la información las organizaciones están buscando nuevas estrategias que les permitan transformarse para adaptarse a los cambios del entorno y permanecer competitivas en el mercado de una manera innovadora. La organización inteligente emerge como una forma moderna de dar respuesta a estas necesidades, ya que identifica al intelecto como recurso clave para el éxito, pues éste no depende únicamente de los activos económicos, sino también de activos intangibles como lo es el aprendizaje, el conocimiento y el capital intelectual.

## **CAPÍTULO III.**

### **METODOLOGÍA Y RESULTADOS**

#### **1. Apartado metodológico**

En términos de Franco (2011, p.118) el marco metodológico es el conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado, a través de procedimientos específicos, determinando el “cómo” se realizará el estudio, esta tarea consiste en hacer operativos los conceptos y elementos del problema que se estudia. Bajo este entendido, en el presente apartado se expone el procedimiento que se siguió, para la recolección, sistematización y análisis de la información, así como la interpretación de los resultados en función del problema de investigación.

#### **1.1 Proceso de construcción de la investigación**

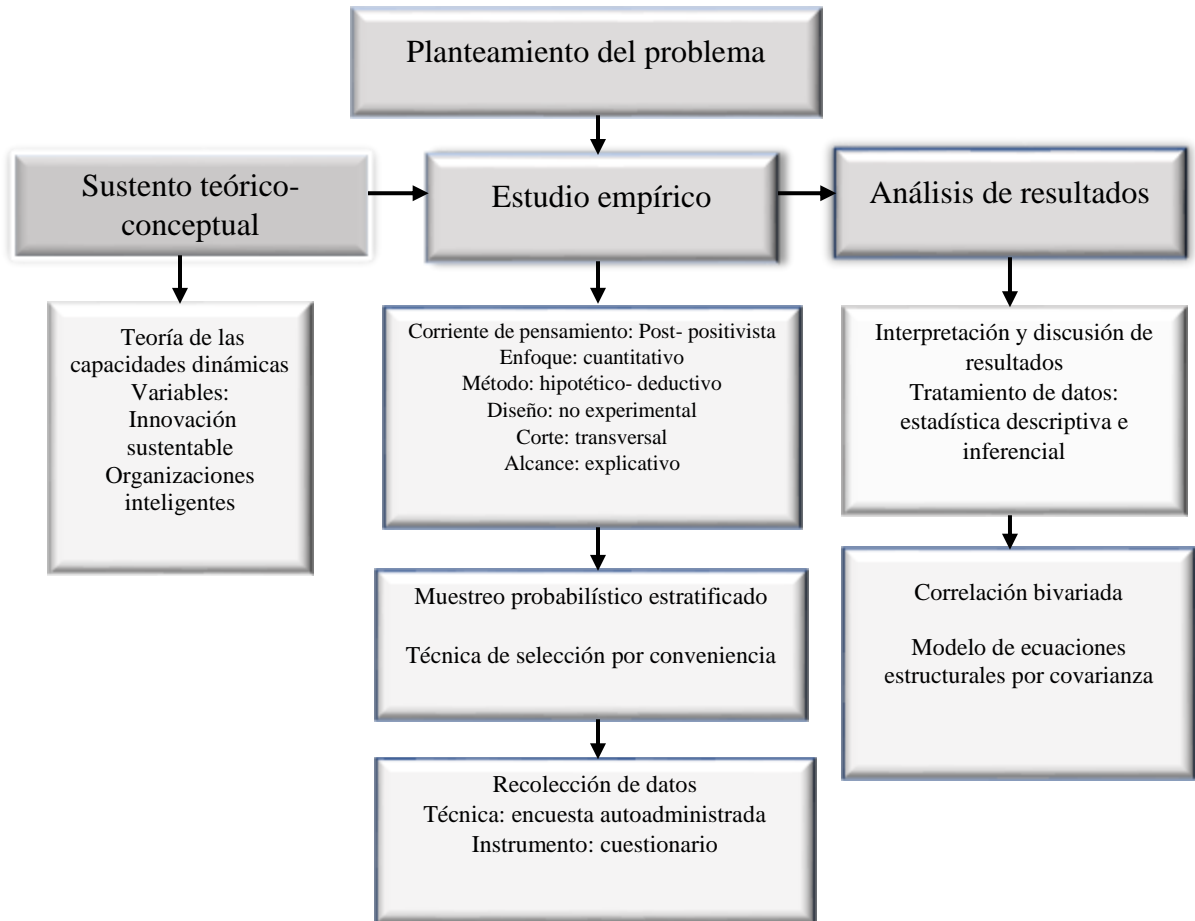
El proceso de construcción de la investigación se concibió a partir de tres etapas que toman como punto de partida al planteamiento de problema. La primera etapa consistió en la fundamentación teórico conceptual, en la segunda etapa se diseñó el trabajo de campo y finalmente en la tercera etapa se realizó el proceso de análisis de los resultados, abarcando el tratamiento de los datos, la interpretación y la discusión y conclusiones (figura 2).

El planteamiento del problema fue el punto de partida para estructurar las etapas de construcción que guían la investigación. En este estadio, se logró identificar una problemática en las empresas turísticas de la ciudad de Puebla, México, con el propósito de ser sometida a observación, análisis y demostración. Una vez que se reconoció el problema, se definieron las preguntas de investigación, los objetivos y las hipótesis. En seguida se realizó una revisión de literatura para identificar los estudios previos que han abordado el objeto de estudio.

Se inició con el desarrollo de la primer etapa, donde se conjugaron los fenómenos de innovación sustentable (como variables independiente) y organizaciones inteligentes (como variable dependiente) en empresas del sector turístico, para ello se recurrió al eje teórico de las capacidades dinámicas (Teece, 2007), donde se expone, que las empresas tienen la capacidad de identificar las oportunidades y amenazas provenientes de su contexto interno y

del entorno, para aprovechar cuando es una oportunidad o superarlas en caso de ser amenaza; así como de reconfigurar sus estrategias y recursos, para lograr mayor valor para la empresa.

Figura 2. Lógica de construcción de la investigación.



Fuente: elaboración propia

En la segunda etapa se realizó el trabajo empírico aplicado a empresas turísticas (hoteles y restaurantes de la ciudad de Puebla, durante el último trimestre del año 2020 y el primer trimestre del año 2021, con la finalidad de analizar la influencia de la innovación sustentable sobre las organizaciones inteligentes. Para la obtención de los datos se recurrió a la encuesta, a través del cuestionario como instrumento de recolección, el cual se conformó por dos secciones, la primera recolectó datos demográficos de la empresa y la segunda sección recopiló información relacionada con las dimensiones de las variables; diseñado con preguntas cerradas, bajo una escala Likert de 6 puntos. Finalmente, la etapa tres correspondió al tratamiento, interpretación y discusión de los resultados. Para ello, se utilizaron técnicas

de estadística descriptiva e inferencial, para garantizar la confiabilidad y validez de la información, así como para comprobar las hipótesis.

## **1.2 Diseño metodológico**

La investigación se fundamenta en los principios de la corriente de pensamiento post-positivista, la cual considera la validación de formas y medición de los fenómenos como soportes en la generación de conocimiento científico (Lee & Lings, 2008), Así mismo se estructuró bajo una metodología cuantitativa que busca la explicación de los fenómenos sociales con independencia de los estados subjetivos de los individuos, por lo que la descripción es neutra y objetiva (Rivadeneira, 2017). Su propósito fue explicar los fenómenos estableciendo regularidades en los mismos (Creswell, 2014).

El estudio siguió un diseño no experimental, ya que no se manipularon las variables en ningún momento del proceso de investigación. Su alcance es de tipo explicativo; puesto que permitió contestar el comportamiento que tienen los restaurantes y hoteles en Puebla, explicando la relación o asociación entre variables. Su corte fue de tipo transversal, ya que la recolección de datos se realizó en un sólo momento y en un tiempo único.

## **1.3 Operacionalización de variables**

Con base en la revisión de literatura se identificaron las variables considerando a la innovación sustentable como variable independiente y a las organizaciones turísticas inteligentes como variable dependiente, partiendo de ello, se identificó que las organizaciones inteligentes son aquellas que están dispuestas a aprender continuamente de sí misma y del entorno (Demichelli, 2008; Garvin, 1997), y que se disponen a modificar su forma de gestión en base al nuevo conocimiento a través de la innovación, particularmente aquella orientada por la sustentabilidad (Petruzelli et al., 2011). En este sentido, se entiende que una organización inteligente es aquella entidad que gestiona su conocimiento, que posee un tipo de estructura, cultura y liderazgo apropiado para favorecer el aprendizaje de la organización, lo cual permite fortalecer sus capacidades de innovación y el intercambio de conocimiento a través de un entorno colaborativo (Arteche, 2011). Partiendo de ello, se identificaron cuatro dimensiones de esta variable: a) estructura organizacional, b) cultura organizacional, c) inteligencia competitiva, y d) gestión del conocimiento.

Por su parte, la innovación sustentable se concibe como un proceso donde las consideraciones ambientales, sociales y económicas están integradas en los sistemas de la empresa, desde la generación de ideas hasta la investigación y el desarrollo (I + D) y comercialización (Hall et al., 2018; Silvestre & Țircă, 2019; Reficco, 2018). En términos de Hansen et al. (2009), se considera como la introducción o mejora de un producto, tecnología, servicio, proceso, técnica de gestión o modelo de negocio que tiene en comparación con una versión anterior, un efecto neto positivo en el capital total (social, ambiental y económico) de la organización; es por ello, que las dimensiones consideradas para esta variable son: innovación social, innovación ambiental e innovación económica. La primera referida al desarrollo e implementación de nuevas ideas empresariales (servicios, procesos y modelos) para satisfacer las necesidades sociales, creando nuevas relaciones y ofreciendo mejores resultados para mejorar el bienestar humano. La innovación ambiental está enfocada en la creación de nuevos o significativamente mejorados bienes o servicios, procesos, métodos, estructuras organizacionales o acuerdos institucionales, para reducir o evitar el daño ambiental. Por su parte, la innovación con orientación económica destina sus esfuerzos a la implementación de estrategias y actividades novedosas para garantizar la productividad generación de ingresos, así como mejorar la capacidad financiera de la empresa, en equilibrio con los aspectos sociales y ambientales (Bocken et al., 2014). Asimismo, se observa que tales dimensiones tienen que estar en balance entrando en una dinámica estratégica para alcanzar el objetivo de la sustentabilidad, es decir, perdurar en el tiempo y generar un valor por encima del ya otorgado en la actualidad, mediante la visión, el aprendizaje, la colaboración y la gestión (Oksanen & Hautamäki, 2015), lo que puede incidir en el desarrollo de organizaciones inteligentes.

#### **1.4 Universo y muestra**

En la ciudad de Puebla existen diferentes tipos de empresas turísticas, entre las que se reconocen agencias de viaje, transporte, entretenimiento, de artesanías, hoteles y restaurantes, no obstante, en la presente investigación solo se toma como unidad de análisis a hoteles y restaurantes. De acuerdo con el Directorio de Unidades Económicas (DENUE) del INEGI (2019), existen alrededor de 170 hoteles y 395 restaurantes. Por otra parte, se consideraron algunos criterios de inclusión y exclusión:

- Para el sector hotelero solo se tomaron en cuenta hoteles con categoría igual o superior a tres estrellas, por estimar que los de menor categoría presentan menos propensión a innovar.
- También se excluyeron los restaurantes pequeños como fondas, taquerías, cafés o fuentes de sodas.

Una vez identificada la población, cuyo carácter es finito se extrajo una muestra no probabilística, bajo una técnica de selección por conveniencia. Por consiguiente, se analizaron un total de 140 empresas.

### **1.5 Descripción de las técnicas y procedimientos para la recolección de datos**

La técnica que se empleó para la recolección de datos fue la encuesta auto administrada, dirigida a los gerentes o directivos de las organizaciones turísticas. Utilizando como instrumento un cuestionario, integrado en dos secciones; la primera recopiló los datos demográficos de las unidades de estudio y la segunda se conformó con los datos relacionados con los ítems. Para ello se empleó una escala de medición tipo Likert de seis puntos, considerando que 1 es “totalmente en desacuerdo” hasta 6 “totalmente de acuerdo”. Fabila e Izquierdo (2014) la definen como el procedimiento de escalamiento en el que el sujeto asigna los estímulos a un conjunto específico de categorías o cuantificadores lingüísticos.

Para ello se identificaron los datos de cada empresa turística, en seguida se les hizo llegar la invitación para responder el cuestionario, vía correo electrónico y vía telefónica. Asimismo, se realizaron dos visitas a la ciudad de Puebla manteniendo comunicación con los gerentes para la aplicación del instrumento, no obstante, el confinamiento por Covid-19 limitó el trabajo de campo debido al cierre de empresas y a la existencia de poco personal. En ese sentido, la siguiente parte del trabajo se realizó de manera virtual y electrónica.

### **1.6 Descripción de las técnicas y procedimientos para el tratamiento de datos**

Se consideraron tres técnicas para el tratamiento de datos: la primera es la correlación bivariada; la cual permitió averiguar si las variables de la innovación sustentable y de las organizaciones inteligentes tienen relación entre sí, si la relación es fuerte, moderada o débil y la dirección que tiene dicha relación tomando en cuenta el coeficiente de Pearson ( $r$ )



(Cárdenas, 2018). La segunda técnica es la regresión lineal múltiple en la que, se utilizaron el coeficiente de determinación ( $R^2$ ) para examinar la influencia que tienen las dimensiones (Hair et al., 2009) y la tercera fue la modelación de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM, por sus siglas en inglés) por su capacidad explicativa en la comprobación empírica de la teoría (Hair et al., 2017). En el tratamiento de datos se emplearon los *softwares* Smart PLS versión 3.3.3 (Ringle et al., 2015) y JASP 0.14.1.

## **2. Caracterización de la ciudad de Puebla como destino turístico inteligente**

El contexto en el que se sitúan las organizaciones turísticas es una oportunidad para el cambio y adaptación a los fenómenos de la inteligencia y la innovación, es el caso de aquellas que se encuentran en la ciudad de Puebla, México. Este destino turístico es una de las ciudades coloniales más bellas de México, capital del estado de Puebla, se localiza en la parte centro-oeste del estado, zona geográfica conocida como el Valle de Puebla, rodeada de cuatro importantes volcanes; Popocatepetl, Iztaccihuatl, Malinche y Citlaltepetl (DATATUR, 2021).

La ciudad de Puebla es un destino que ha realizado grandes esfuerzos por consolidar una posición competitiva, caracterizándose por contar con uno de los patrimonios culturales y gastronómicos más importantes del país, así como una diversidad de reconocimientos.

Entre sus principales atractivos se destaca el centro histórico de la capital, construido con cúpulas, torres, campanas, talavera, ladrillo y argamasas blancas, declarado desde 1987 como “Patrimonio Cultural de la Humanidad” por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (Visitmexico, 2021). También alberga la biblioteca “Palafoxiana”, primera biblioteca pública de América y testimonio inalterado del legado Europeo en América (Acle-Mena et al., 2020).

Asimismo, sus procesos artesanales para la elaboración de la talavera poblana (una de e las artesanías más representativas de Puebla en el mundo) son reconocidos como patrimonio cultural intangible de la humanidad por la misma institución (SECTUR, 2019).

El estado de Puebla también es uno de los principales destinos en la recepción de turistas, en el año 2018, se posiciono en los primeros espacios junto con la Ciudad de México, los Cabos, Guadalajara, Cancún, Monterrey, Acapulco y Querétaro. En 2018, recibió 6, 227,000 turistas,

siendo el destino más importante la ciudad de Puebla, con 14, 958,319 visitantes (Rodríguez, 2018 citado en Acle- Mena et al., 2018).

De igual forma, se distingue por ser una de las pocas ciudades inteligentes de México reconocidas por el Banco internacional de Desarrollo (BID) en el año 2018 (El CEO, 2019). Dicha denominación evalúa cinco grandes desafíos: a) medio ambiente, b) social, c) económico, d) institucional-gobierno y, e) movilidad, con una apertura en un conjunto de cuarenta buenas prácticas que tienen como soporte la utilización de la tecnología para optimizar los resultados buscados en cada uno, su finalidad es transformar la ciudad actual para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos en la convivencia urbana (Quiroga, 2017).

Por otra parte, la oferta turística de la ciudad de Puebla se caracteriza por estar integrada por grandes empresas transnacionales y a la vez por pequeñas organizaciones generalmente de corte familiar, donde la gestión y operación no necesariamente responden a las necesidades del mercado y del entorno menos aún demuestran características de empresas inteligentes. Ante esta situación, resulta fundamental que las empresas transiten a empresas de aprendizaje, para que, mediante la gestión de su conocimiento, puedan transformarse y actuar respondiendo a los retos actuales.

### **3. Resultados**

Artículo enviado a revista indexada (se omiten datos por encontrarse en evaluación).

## CONCLUSIONES GENERALES

La innovación sustentable es un tema de reciente abordaje, considerado como complejo por las dimensiones que integra. Por una parte, persigue que las innovaciones realizadas por las organizaciones consigan mejores beneficios económicos, y por otra, tiene un sentido humanista al intentar proteger el ambiente y generar mayores beneficios a la sociedad. En virtud de ello, alcanzar este tipo de innovación no es sencillo, pero lograrlo implica que la creación o mejora sea más sostenible en el tiempo, debido al equilibrio que se logra entre las esferas de la sustentabilidad. Por otra parte, conseguir organizaciones inteligentes también es un reto, considerando que la agilidad que las empresas alcanzan al adaptarse de forma dinámica a los cambios del entorno; para conseguirlo se requiere de un constante aprendizaje, cambio en la cultura organizacional, saber aprovechar la información y reforzar la estructura organizacional que soporta a la empresa.

El sector turístico de Puebla se encuentra inmerso en una dinámica que atiende el reconocimiento que persigue la metrópoli como ciudad inteligente, donde la innovación y sustentabilidad son dos variables sustanciales para su consolidación; además la oferta turística que se encuentre alineada con esta estrategia estará contribuyendo a aumentar la experiencia turística. En este sentido, la presente investigación cumplió con objetivo de analizar la influencia de la innovación sustentable sobre las organizaciones turísticas inteligentes en la ciudad de Puebla; para lograrlo se ejercieron cuatro objetivos específicos.

Derivado del primer objetivo que consistió en reconocer los enfoques teóricos-conceptuales que fundamentan la innovación sustentable y las organizaciones inteligentes en empresas turísticas. Se identificó que dichas variables logran explicarse a través de la teoría de las capacidades dinámicas, cuyos principios se fundamentan en la teoría de recursos y capacidades. La consideración de la empresa como un conjunto de recursos y capacidades múltiples permite atribuir la responsabilidad de los diferenciales de competitividad existente entre las empresas del mismo sector, y se ha consolidado como marco analítico en la literatura sobre gestión de empresas. En esta se considera que los elementos que hacen diferentes a las organizaciones son los recursos y capacidades que poseen y a través de los cuales pueden lograr ventajas competitivas.

Partiendo de los postulados anteriores, la teoría de las capacidades dinámicas manifiesta que el entorno en que incursionan las empresas es cambiante; en este tenor, las empresas deben desarrollar capacidades que les permitan modificar su base de recursos para ajustarse a estos cambios de forma dinámica. Visto de esta forma, la innovación sustentable es una capacidad dinámica que permite alterar la base de recursos de las organizaciones para ajustarse a los cambios y contribuir de forma ágil a la conservación de los recursos naturales, el bienestar social y el crecimiento económico.

El segundo objetivo consistente en determinar las variables que permiten medir la innovación sustentable y las organizaciones inteligentes en las empresas turísticas de la ciudad de Puebla. Se identificó que la innovación sustentable puede explicarse a través de tres dimensiones: innovación ambiental, innovación social e innovación económica; mientras que las organizaciones inteligentes se expresan a través de su estructura y cultura organizacional, inteligencia competitiva y gestión del conocimiento.

La evidencia empírica permitió constatar que las dimensiones de innovación sustentable no se practican de forma eficiente en las empresas turísticas de la ciudad de Puebla. Se observa un bajo nivel en el desempeño de innovación ambiental al evidenciar que no existen procesos eficientes, capacitación para los empleados en materia ambiental, políticas ambientales y estrategias para que el cliente sea responsable ambientalmente, por consiguiente, tampoco se ofertan productos y servicios ecológicos.

En la esfera social, a pesar de que las empresas turísticas muestren bajo interés para crear proyectos sociales o vincularse con otras organizaciones para el mismo objetivo, algunos aspectos como impulsar el potencial innovador de los colaboradores y reconocer su desempeño innovador son aspectos que están tomando importancia.

Un aspecto que inhibe el desarrollo de la innovación es la baja capacidad de las empresas para identificar oportunidad de financiamiento, regularmente las innovaciones correspondientes al aspecto económico se orientan a fomentar entre los trabajadores el uso eficiente de los recursos para disminuir los costos; empero esta dimensión tampoco se desempeña de forma sobresaliente.

De forma similar las organizaciones inteligentes presentaron un bajo valor con respecto a las dimensiones que integran esta variable. En la estructura organizacional los aspectos que evidenciaron relevancia fueron los mecanismos de comunicación eficaz entre jefes y colaboradores, los de menor valor fueron la autonomía en la toma de decisiones y la flexibilidad para ajustarse a los cambios; lo cual puede inducir que los colaboradores requieren de mayor libertad para desarrollar su potencial innovador.

Por su parte la cultura organizacional fue la dimensión que mejor se desempeña en las empresas turísticas de la ciudad de Puebla; tomando en cuenta que el aspecto más destacable es el compromiso que tienen los colaboradores para aprender nuevos conocimientos y ofrecer un mejor servicio, así mismo, se identifican con los valores de la empresa. En virtud de ello, la empresa debe buscar estrategias novedosas para aprovechar la disponibilidad de sus recursos humanos.

En lo que concierne a la inteligencia competitiva empiezan a tomar importancia aspectos como analizar el comportamiento del mercado, identificar oportunidades en éste y prever la incertidumbre y los riesgos del entorno. En lo referente a la gestión del conocimiento la situación es similar, algunas prácticas empiezan a tomar importancia como la generación de conocimiento a través del estímulo de la creatividad, las propuestas de los trabajadores, el aprendizaje continuo para resolver de mejor manera situaciones futuras, e integrar los nuevos conocimientos a través de manuales o bases de datos.

De forma general los resultados evidenciaron que las dos variables de estudio no logran consolidarse en las empresas restauranteras y hoteleras de la ciudad de Puebla. Ello puede deberse al escaso conocimiento de la innovación sustentable a nivel empresarial, y sobre todo en el sector turístico, ya que la mayor parte de las organizaciones encuestadas son pequeñas y medianas empresas.

El tercer objetivo de la tesis cuyo fin fue examinar la relación entre la innovación sustentable y las organizaciones turísticas inteligentes de la ciudad de Puebla, demostró que las correlaciones entre dimensiones fueron altamente significativas, positivas, y en su mayoría fuertes. En las dimensiones de innovación sustentable sobresale la correlación entre innovación social e innovación económica, en tanto que la correlación más sobresaliente en las dimensiones de organizaciones inteligentes fue la estructura organizacional y la gestión

del conocimiento. Asimismo, la relación con mayor puntaje entre dimensiones de distinta variable es la que se manifiesta entre la innovación económica y la gestión del conocimiento.

Por otra parte, se comprueba la validez y la utilidad del modelo para explicar el comportamiento de las dimensiones de innovación sustentable y organizaciones inteligentes en las empresas turísticas de la ciudad de México, a pesar de que en la bondad de ajuste a través del SRMR el modelo arrojó una puntuación ligeramente elevada, considerado que esta es aceptable cuando las variables y sus relaciones todavía se encuentran en exploración (Hair et al., 2017).

Finalmente, la investigación evidencia que la innovación sustentable tiene una influencia significativa, positiva y elevada del 89% sobre las organizaciones inteligentes con un efecto grande, y con un poder y relevancia predictiva fuertes, cumpliéndose con ello el objetivo general de la investigación de forma satisfactoria.

Fortalecer el sector turístico empresarial y alcanzar organizaciones inteligentes en la ciudad de Puebla a través de la innovación sustentable requiere de diferentes aspectos:

Por una parte, es fundamental que la empresa esté abierta al cambio y dispuesta a asumir retos, por lo que la cultura empresarial debe estar orientada a la consecución de nuevo conocimiento. Dicho conocimiento abrirá un amplio panorama para que las organizaciones puedan identificar oportunidades de desarrollo. El no hacerlo solo propicia que la empresa continúe operando con modelos tradicionales.

Una estructura flexible, permitirá que las innovaciones implementadas fluyan de forma eficiente. Por otra parte, la autonomía dota de cierta libertad creativa a los colaboradores, la cual puede aprovecharse para la innovación. Asimismo, suma importancia la dinamicidad de la empresa, por ello, a través de la inteligencia competitiva las organizaciones pueden reconocer su situación real en comparación con la competencia e identificar nuevas oportunidades, así como adelantarse a las amenazas.

A través de la innovación sustentable las organizaciones pueden modificar su base de recursos para conseguir nuevas capacidades acordes con las necesidades actuales y de una forma sostenible por su carácter integrador. Ello implica el fortalecimiento de las relaciones con sus diferentes *stakeholders* para hacer más efectivo este proceso.

Por otra parte, la presente tesis es una investigación pionera en el abordaje de la IS y las OI aplicado a empresas del sector turístico. Ello refleja que existe diversidad de temas por abordar en este rubro.

- Resultaría novedoso el desarrollo de modelos de innovación sustentable en empresas turísticas, que guíen a los gestores sobre la forma de desarrollar este tipo de innovaciones de una forma metódica conservando el equilibrio en las tres esferas de la sustentabilidad.
- Estudios teóricos, y empíricos sobre la implementación de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva en empresas del sector turístico
- Estudios teóricos y empíricos relacionados con la innovación sustentable y su relación con otras variables de relevancia en la gestión empresarial.

Finalmente, se consideran como limitaciones de la investigación el tamaño de su muestra considerando que durante la aplicación del instrumento se atravesó por la pandemia ocasionada por el COVID-19. Otra salvedad representó llevar la innovación sustentable a un estudio empírico, ya que se trata de un constructo teórico conceptual que se encuentra en desarrollo. Resultará importante estudiar este modelo en empresas de diferente giro y tamaño, además de aplicarlo a un mayor número de organizaciones turísticas mediante un corte longitudinal para valorar su comportamiento.

## REFERENCIAS GENERALES

- Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Denyer, D., & Overy, P. (2016). Sustainability oriented innovation: A systematic review. *International Journal of Management Reviews*, 18(2), 180-205. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12068>
- AENOR. UNE 16006:2018 2018. *Gestión de la I+D+I: Sistema de vigilancia e inteligencia*. Madrid.
- Alderlin, C. & Do, T. (2016). Sustainable Innovation – Driving Factors in Large Firms. (Master's thesis). Upsala University. Sweden.
- Alegre I. & Berbegal-Mirabent J. (2016). Social innovation success factors: hospitality tourism social enterprises. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(6), 1155-1176. 0.1108/IJCHM-05-2014-0231
- Alonso, D., González, N., & Nieto, M. (2015). La innovación social como motor de creación de empresas. *Universia Business Review*, 4, 48-63. <https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/1505/1625>
- Alonso, D., González, N., & Nieto, M. (2019). The influence of financial performance on corporate social innovation. *Corporate Social Responsibility and environmental Management*, 26(4), 859-871. <https://doi.org/10.1002/csr.1726>
- Al-Zu'bi, H. A. (2016). A study of the logical link between training strategy and intelligent organization. *Research Journal of Applied Sciences*, 11(8), 650-655. <https://doi.org/10.36478/rjasci.2016.650.655>
- Amui, L. B. L., Jabbour, C. J. C., de Sousa Jabbour, A. B. L., & Kannan, D. (2017). Sustainability as a dynamic organizational capability: a systematic review and a future agenda toward a sustainable transition. *Journal of Cleaner Production*, 142(1), 308–322. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.07.103>
- Angulo, R. (2017). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral. *Informes Psicológicos*, 17(1), 53-70 <http://dx.doi.org/10.18566/infpsic.v17n1a03>



- Arano, R. M., Cano, M., & Olvera, D. A. (2012). Las organizaciones inteligentes como generador de entornos competitivos. *Revista Ciencia administrativa*, 1(2), 41-45. <https://www.uv.mx/iesca/files/2013/04/04CA201201.pdf>
- Ayuso, S., Rodríguez, M. A., García-Castro, R., & Ariño, M. A. (2011). Does stakeholder engagement promote sustainable innovation orientation? *Industrial Management & Data Systems*, 111(9), 1399–1417. <https://doi.org/10.1108/02635571111182764>
- Bal, M., Bryde, D. Fearon, D., & Ochieng, E. (2013). Stakeholder Engagement: Achieving Sustainability in the Construction Sector. *Sustainability*, 6(2), 696-710. <https://doi.org/10.3390/su5020695>
- Balogh, A., Gaál, Z., & Szabó, L. (2011). Relationship between organizational culture and cultural intelligence. *Management & Marketing*, 6(1), 95-110. [https://www.researchgate.net/profile/Lajos-Szabo/publication/227430468\\_RELATIONSHIP\\_BETWEEN\\_ORGANIZATIONAL\\_CULTURE\\_AND\\_CULTURAL\\_INTELLIGENCE/links/551bc31a0cf2909047b9615c/RELATIONSHIP-BETWEEN-ORGANIZATIONAL-CULTURE-AND-CULTURAL-INTELLIGENCE.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Lajos-Szabo/publication/227430468_RELATIONSHIP_BETWEEN_ORGANIZATIONAL_CULTURE_AND_CULTURAL_INTELLIGENCE/links/551bc31a0cf2909047b9615c/RELATIONSHIP-BETWEEN-ORGANIZATIONAL-CULTURE-AND-CULTURAL-INTELLIGENCE.pdf)
- Barbosa, D., Ramírez, A., & Hidalgo, Á. (2014). Gestión del conocimiento y liderazgo: Perspectivas de relación. *Diversitas*, 10(1), 57. <https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2014.0001.04>
- Barney, J. B. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17(1), 99-120
- Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management*, 36(1), 256-280.
- Batle, J., Orfila-Sintes, F., & Moon, C. J. (2018). Environmental management best practices: towards social innovation. *International Journal of Hospitality Management*, 69, 14-20. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.10.013> <https://doi.org/>
- Becerra, M., & Sánchez, L. (2011). El liderazgo en las organizaciones inteligentes. *Revista Científica Digital del centro de investigaciones*, 4, 61-71.

[https://www.grupocieg.org/archivos\\_revista/1-4%20\(61-71\)%20becerra%20sanchez%20rcieg%20mayo%2011\\_articulo\\_id29.pdf](https://www.grupocieg.org/archivos_revista/1-4%20(61-71)%20becerra%20sanchez%20rcieg%20mayo%2011_articulo_id29.pdf)

- Berbegal-Mirabent I. A. J. (2016). Social innovation success factors: hospitality and tourism social enterprises. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(6), 1155-1176. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2014-0231>
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
- Bollás, R. (2018). Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva en proyectos de I+D+I. Centro [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Querétaro], México.
- Bolton, R., & Hannon, M. (2016). Governing sustainability transitions through business model innovation: towards a system understanding. *Research Policy*, 45(9), 1731-1742. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2016.05.003>
- Boons, F., & Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 45, 9-19. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.07.007>
- Boons, F., Montalvo, C., Quist, J., & Wagner, M. (2013). Sustainable innovation, business models and economic performance: An overview. *Journal of Cleaner Production*, 45, 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.08.013>
- Bossle, M. B., Dutra de Barcellos, M., Vieira, L. M., & Sauvée, L. (2016). The drivers for adoption of eco-innovation. *Journal of Cleaner Production*, 113, 861-872. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.11.033>
- Bozkurt, Ö. Ç., Kalkan, A., & Arman, M. (2014). The Relationship between structural characteristics of organization and followed business strategy: an application in Denizli. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 222-229. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.041>
- Bravo, J. L., & García, C. A. (2020). La gobernanza corporativa como factor estratégico para el desarrollo de la inteligencia competitiva en empresas de servicios turísticos: El caso de

Puerto Vallarta, Jalisco, México. *Acta Universitaria*, 30, 1–14.  
<https://doi.org/10.15174/au.2020.2530>

Campos, H. M., Rubio, A. M., & Quintero, M. R. (2014). A competitive intelligence model where strategic planning is not usual: surety sector in Mexico. *International Business Research*, 7(1), 1-13.

Cantú, P. (2012). El Axioma del Desarrollo Sustentable. *Revista de Ciencias Sociales*. 3(137), 83-91. <https://doi.org/10.15517/RCS.V0I137.8420>

Carbonell, A. (2019). Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva al servicio de la innovación. *3C Tecnología. Glosas de innovación aplicadas a la pyme*, 8(4), 61-69. <http://doi.org/10.17993/3ctecno/2019.v8n4e32.61-69>

Cárdenas, J., (2018). Investigación cuantitativa. Berlin: TrAndes, Programa de Posgrado en Desarrollo Sostenible y Desigualdades Sociales en la Región Andina. <http://networkianos.com/manual-investigacion-cuantitativa/>

Carlisle, S., Kunc, M., Jones, E., & Tffin, S. (2013). Supporting innovation for tourism development through multi-stakeholder approaches: Experiences from Africa. *Tourism Management*, 35, 59-69. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.05.010>

Carrillo-Hermosilla, J., Del Río, P., & Könölä, T. (2010). Diversity of eco-innovations: Reflections from selected case studies. *Journal of Cleaner Production*, 18(10-11), 1073-1083. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2010.02.014>

Carro-Suárez, J., Sarmiento-Paredes, S., & Rosano-Ortega, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*, 33(145), 352-365. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.11.006>.

CEPAL (2017). Ecoinnovación y producción verde. Una revisión sobre las políticas de América Latina y el Caribe. Canadá: Comisión Económica para América Latina (CEPAL).

Cepeda, G., Cegarra, J. G., & Jiménez, D. (2012). The effect of absorptive capacity on innovativeness: Context and information systems capability as catalysts. *British Journal of Management*, 23(1), 110–129. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2010.00725.x>

- Chan, E. S. W., Okumus, F., & Chan, W. (2020). What hinders hotels' adoption of environmental technologies: A quantitative study. *International Journal of Hospitality Management*, 84, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102324>
- Chávez, N., & Torres G. (2012). La organización inteligente en un ambiente de aprendizaje: una exploración de sus aspectos generales. *AD-minister*, 1(21), 101-115. <http://www.scielo.org.co/pdf/adter/n21/n21a7.pdf>
- Chen, J. S. (2015). Tourism stakeholders' attitudes toward sustainable development: A case in the Arctic. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 22, 225–230. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.08.003>
- Chin-Hung, T., Kuo-Hsiung, C. & Ho-Wen, C. (2019). Strategic orientation, environmental innovation capability, and environmental sustainability performance: The case of Taiwanese suppliers. *Sustainability*, 11(4), 1-19. <https://doi.org/10.3390/su11041127>
- Cillo, V., Petruzzelli, A. M., Ardito, L., & Del Giudice, M. (2019). Understanding sustainable innovation: A systematic literature review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(5), 1012-1025. <https://doi.org/10.1002/csr.1783>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2017). *Ecoinnovación y producción verde una revisión sobre las políticas de América Latina y el Caribe*, Canadá: CEPAL. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40968/S1700072\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40968/S1700072_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Contreras, S., & Peñaloza, L. (2018). El talento humano y el cuidado ambiental en la industria hotelera. *Turismo y Sociedad*, 23, 85-100. <https://doi.org/10.18601/01207555.n23.05>
- Creswell, J. W. (2014). *Research desing: Qualitative, Cuantitative and Mixed methods approaches*. Estados Unidos: Sage Publications.
- DATATUR (2021). Puebla patrimonio mundial. Disponible en <https://www.datatur.sectur.gob.mx/CiudadesPatrimonio/Puebla.aspx>
- Davies, A., & Brady, T. (2016). Explicating the Dynamics of Project. *International Journal of Project Management*, 34(2), 314-327. [doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.04.006](https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.04.006)

- Davies, A., & Mullin, S. (2010). Greening the economy: interrogating sustainability innovations beyond the mainstream. *Journal of Economic Geography*, 11(5), 793-816. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbq050>
- De Arteché, M. R., 2011. Retos y alternativas de la gestión del conocimiento (GC) como propuesta para la colaboración en organizaciones inteligentes. *EDUCAR*, 47(1), 121-138. <https://www.redalyc.org/pdf/3421/342130836007.pdf>
- De las Heras, C. J., & Herrera, J. (2020). Inteligencia competitiva en la pequeña y mediana empresa. En: Fernandes, P.; Nunes, A.; Lopes, I. M.; Pereira, J.; Teixeira, J.; Leite, J.; Alves, J.; Ribeiro, N.; Moutinho, N.; Raposo, M.; Ferreira, J.; Alves, H.; Leal A.; Barroso C.; Navarro A. (Eds). XXX Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica: livro de resumos. Bragança: Instituto Politécnico. <https://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/19339>
- Del Río, J., & Santisteban, D. F. (2011). Perspectivas del aprendizaje organizacional como catalizador de escenarios competitivos. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(26), 247-266. <https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/7590/Art%C3%ADculo%207.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Delgado, A., Vargas, E. E., Montes, J. M., & Rodríguez, F. (2016). Innovation in tourism companies, where are they and where are they going? An approach to the state of knowledge. *Intangible Capital*, 12(4), 1088-1155. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.778>
- Delgado, A. (2017). Gestión tecnológica e innovación en turismo. Análisis de las empresas restauranteras de Playa del Carmen, Quintana Roo. (Tesis de maestría). Universidad Autónoma del Estado de México.
- Delgado, A., Vargas, E. E., Rodríguez, F., & Montes, J. M. (2017). Technology Management in Restaurants: Development and Validation of a Measuring Instrument. *GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 5(2), 1-19. <https://rio.upo.es/xmlui/bitstream/handle/10433/4867/2473-8631-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Delgado, A., Vargas, E. E., Rodríguez, F., & Montes, J. M. (2018). Estructura organizacional, capital humano y redes de colaboración: Determinantes de la capacidad de innovación en restaurantes. *AD-Minister*, (32), 5-28. <http://dx.doi.org/10.17230/ad-minister.32.1>
- Demicheli M., Guido (2008). *Empresas inteligentes*. McGraw- Hill
- Dibraa, M. (2015). Rogers Theory on Diffusion of Innovation - The Most Appropriate Theoretical Model in the Study of Factors Influencing the Integration of Sustainability in Tourism Businesses. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 453-1462. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.443>
- DiVito, L., & Ingen-Housz, Z. (2019). From individual sustainability orientations to collective sustainability innovation and sustainable entrepreneurial ecosystems. *Small Business Economics*, 1-16. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00254-6>
- Driessen, P. H., & Hillebrand, B. (2012). Integrating Multiple Stakeholder Issues in New Product Development: An Exploration. *Journal of Product Innovation Management*, 30(2), 364-379. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.01004.x>
- Dust, S. B., Resick C. J., & Mawritz, M. B. (2013). Transformational Leadership, Psychological Empowerment, and The Moderating Role of Mechanistic–Organic Contexts. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 413-433. <https://doi.org/10.1002/job.1904>
- Dyck, B., & Silvestre, B. S. (2018). Enhancing socio-ecological value creation through sustainable innovation 2.0: Moving away from maximizing financial value capture. *Journal of Cleaner Production*, 171, 1593-1604. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.09.209>
- Dyduch, W., & Bratnicki M. (2016). Charakterystyka inteligentnej organizacji. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa*, 149, 9-24. [https://www.researchgate.net/profile/Wojciech-Dyduch-2/publication/328704056\\_Charakterystyki\\_organizacji\\_inteligentnej/links/5bdce3644585150b2b9a4bd1/Charakterystyki-organizacji-inteligentnej.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Wojciech-Dyduch-2/publication/328704056_Charakterystyki_organizacji_inteligentnej/links/5bdce3644585150b2b9a4bd1/Charakterystyki-organizacji-inteligentnej.pdf)

- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105-1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- El CEO, Deyden A. (2019). Como conquistó Puebla los reflectores de las ciudades inteligente, 9 de junio, p. 1. Disponible en: <https://elceo.com/bienes-raices/como-conquistó-puebla-los-reflectores-de-las-ciudades-inteligentes/>
- Esquiaqui, G., & Escobar, W. (2012). *Estructura organizacional y estrategia empresarial*, [Tesis doctoral, Universidad Militar Nueva granada]. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/7083>
- European Commission (2013). *Guide to Social Innovation*. Brussels: European Commission.
- Fabila, M. F., Minami, H., & Izquierdo, M. (2014). La Escala de Likert en la evaluación docente: acercamiento a sus características y principios metodológicos. *Perspectivas docentes*, 50, 31-40. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6349269>
- Farrukh, M., & Waheed, A. (2015). Learning organization and competitive advantage. An integrated approach. *Journal of Asian Business Strategy*, 5(4), 73-79. [http://www.aessweb.com/pdf-files/2-179-5\(4\)2015-JABS-73-79.pdf](http://www.aessweb.com/pdf-files/2-179-5(4)2015-JABS-73-79.pdf)
- Ferrero-Ferrero, I., Fernández-Izquierdo, M. Á., Muñoz-Torres, M. J., & Bellés-Colomer, L. (2018). Stakeholder engagement in sustainability reporting in higher education: An analysis of key internal stakeholders' expectations. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 19(2), 313-336. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-06-2016-0116>
- Fichter, K., & Clausen, J. (2016). Diffusion dynamics of sustainable innovation-insights on diffusion patterns based on the analysis of 100 sustainable product and service innovation. *Journal of Innovation Management*, 4(2), 30-37. [http://10.24840/2183-0606\\_004.002\\_0004](http://10.24840/2183-0606_004.002_0004)
- Fierro, E. & Mercado, P. (2012). La innovación organizativa y sus predictores desde la Teoría de Recursos y Capacidades, *Administración y organizaciones*, 15(28), 93-114

- Fierro, E., & Mercado, P. (2012). La innovación organizativa y sus predictores desde la Teoría de Recursos y Capacidades. *Administración y organización*, 15(28), 93-115.
- Franco, Y. (2011). Research Thesis. Methodological framework. Venezuela. Available at: Available: <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/06/marcometodologico-defunción.html> [Consulta 2018/11/22].
- Galindo, M. A., Ribeiro, D., & Méndez, M. T. (2012). Innovación y crecimiento económico: factores que estimulan la innovación. *Cuadernos de Gestión*, 12, 51-58. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274323552002>
- Gallardo, L.A., & Avilés, E. (2015). Estructura de capital de riesgo financiero: evidencia empírica en Pymes hoteleras. *Revista Global de Negocios*, 3(4), 1-10. <https://www.theibfr.com/download/rgn/2015-rgn/rgn-v3n4-2015/RGN-V3N4-2015-1.pdf>
- Gálvez-Albarracín, E. J., Mayorga, J. Z., & Chávez-Hernández, A. R. (2021). Impacto del autofinanciamiento sobre la innovación de las micro, pequeñas y medianas empresas colombianas. *Criterio Libre*, 16(29), 121-139. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2018v16n29.5011>
- García, A., Ochoa, S., & Leyva, B. (2021). Innovación en las empresas turísticas de Sonora, México. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas*, 48, 35-48. <http://www.revistaorbis.org/pdf/53/art3.pdf>
- García-Piqueres, G., & García-Ramos, R. (2019). Is the corporate social responsibility–innovation link homogeneous? Looking for sustainable innovation in the Spanish context. *Corporate Social Responsibility and environmental Management*, 27(2), 1-12. <https://doi.org/10.1002/csr.184>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.01.011>
- Garvin, D.A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 96(4), 78-91



- Garzón, M. (2015). Modelo de Capacidades Dinámicas. *Revista Dimensión Empresarial*, 13(1), 111-131.
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*, 198, 40-416. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240>
- Ghorbani, A. Danaei, A. Zargar, S. M., & Hematian, H. (2019). Designing of smart tourism organization (STO) for tourism management: A case study of tourism organization of South Khorasan province, Iran. *Heliyon*, 5(6), 1-9. <https://doi.org/10.16/j.heliyon.2019.e0185>
- Gimenez, E., & Román, A. (2001). Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva: conceptos, profesionales, servicios y fuentes de información. *El Profesional de la Información*, 5, 11-20. <http://digital.csic.es/bitstream/10261/4369/1/R-22.pdf>
- González, A. I. (2017). La gestión ambiental en la competitividad de las pymes. *Revista Científica Agroecosistemas*, 5 (1), 60-70. <http://aes.ucf.edu.cu/index.php/aes/index>
- Gonzalez, A. I., Alaña, T. P., & Anazco, S.J. (2017). La Gestión Ambiental en la Competitividad de las Pymes del Ecuador. *INNOVA Research Journal*, 2(8.1) 236-248. 236-248. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n8.1.2017.371>
- Goodman, J., Korsunova, A., & Halme, M. (2017). Our Collaborative Future: Activities and Roles of Stakeholders in Sustainability-Oriented Innovation. *Business Strategy and the Environment*, 26(6), 731–753. <https://doi.org/10.1002/bse.1941>
- Grant, R. (1991). The resource based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review* 33(3), 114-135. <https://doi.org/10.2307/41166664>
- Grant, R. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135. <https://doi.org/10.2307/41166664>
- Gupta, S., Polonsky, M., & Ray, S. (2018). Validating the innovation prowess framework for firms in emerging economies facing tight regulatory regimes: the case of Indian

- pharmaceutical firms. *Journal of Strategic Marketing*, 28(6), 1-17.  
<https://doi.org/10.1080/0965254X.2018.1493524>
- Gutiérrez, M. (2013). *Cultura organizacional, variable importante para obtener ventaja competitiva*. [Tesis doctoral, Universidad Militar Nueva Granada].  
<https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/1066>
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least square structural equation modeling (PLS-SEM)*. Estados Unidos: Sage.
- Hall, J., Matos, S., Gold, S., & Severino, L. S. (2018). The paradox of sustainable innovation: The “Eroom” effect (Moore’s law backwards). *Journal of Cleaner Production*, 172, 3487–3497.
- Helfat, C. (1997). Know-How and Asset Complementarity and Dynamic Capability Accumulation: The case of R&D. *Strategic Management Journal*, 18(5), 339-360.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M.A., Singh, H., Teece, D., & Winter, S.D. (2007). *Dynamic Capabilities, Understanding Strategic Change in Organizations*, USA, UK.
- Helfat, C. y Peteraf, M. (2003). The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, 29, 997-1010.<https://doi.org/10.1002/smj.332>
- Helfat, C.E., & Peteraf M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7(1), 91–102  
<https://doi.org/10.1177/1476127008100133>
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1) 2-20.  
<https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382>
- Hernández, J., Tirado, P., & Ariza, A. (2016). El concepto de la innovación social: ámbitos, definiciones y alcances teóricos. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 88, 165-199. <https://www.redalyc.org/pdf/174/17449696006.pdf>

- Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1-12. <http://doi:10.1016/j.tourman.2009.08.012>
- Hojnik, J., & Ruzzier, M. (2016). What drivers of eco-innovation? A review of an emerging literature. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 19, 31-41. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2015.09.006>.
- Hudrea, A. Andrievici, L. (2016). Cultură organizațională în universități. *Revista Transilvană de Științe Administrative*, 1(38), 62-70. <https://rtsa.ro/rtsa/index.php/rtsa/article/view/523/520>
- Hudrea, A., & Andrievici, L. (2016). Cultură organizațională în universități. *Revista Transilvană de Științe Administrative*, 1(38), 62-70.
- Iles, A., & Martin, A. N. (2013). Expanding bioplastics production: sustainable business innovation in the chemical industry. *Journal of Cleaner Production*, 45, 38-49. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.05.008>
- INEGI (2019). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Disponible en: <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>
- Inigo, E. A., Albareda, L., & Ritala, P. (2017). Business model innovation for sustainability: exploring evolutionary and radical approaches through dynamic capabilities. *Industry and Innovation*, 24(5), 512-542. <https://doi.org/10.1080/13662716.2017.1310034>
- Istudor, N., Ursacescu, M., Sendroiu, C., & Radu, I. (2016). Theoretical Framework of Organizational Intelligence: A Managerial Approach to Promote Renewable Energy in Rural Economies. *Energies*, 9(8), 1-20. <https://doi.org/10.3390/en9080639>
- JASP Team (2020). JASP version 0.14.1, Computer software. Disponible en: <https://jasp-stats.org>
- Jeou-Shyan, H., Chih-Hsing, L., Sheng-Fang C., Chang-Yen, T., & Yu-Chun, C. (2017). From innovation to sustainability: Sustainability innovations of ecofriendly hotels in Taiwan. *Journal of Hospitality Management*, 63, 44-52. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.02.005>

- Juntunen, J. K., Halme, M., Korsunova, A., & Rajala, R. (2018). Strategies for Integrating Stakeholders into Sustainability Innovation: A Configurational Perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 36(3), 331-355. <https://doi.org/10.1111/jpim.12481>
- Jurksiene, L., & Pundziene, A. (2016). The Relationship between Dynamic Capabilities and Firm Competitive Advantage: The Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *European Business Review*, 28(4), 43-448. [doi.org/10.1108/EBR-09-2015-0088](https://doi.org/10.1108/EBR-09-2015-0088)
- Kanten, P., Kanten, S., & Gurlek, M. (2015). The Effects of Organizational Structures and Learning Organization on Job Embeddedness and Individual Adaptive Performance. *Procedia, economics, and finance*, 23, 1358-366. [https://scholar.google.com/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=Kanten%2C+P.%2C+Kanten%2C+S.%2C+%26+Gurlekc%2C+M.+%282015%29.+The+Effects+of+Organizational+Structures+and+Learning+Organization+on+Job+Embeddedness+and+Individual+Adaptive+Performance.+Procedia%2C+economics+and+finance%2C+23%2C+1358-366.&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Kanten%2C+P.%2C+Kanten%2C+S.%2C+%26+Gurlekc%2C+M.+%282015%29.+The+Effects+of+Organizational+Structures+and+Learning+Organization+on+Job+Embeddedness+and+Individual+Adaptive+Performance.+Procedia%2C+economics+and+finance%2C+23%2C+1358-366.&btnG=)
- Kazadi, K., Lievens, A., & Mahr, D. (2016). Stakeholder co-creation during the innovation process: Identifying capabilities for knowledge creation among multiple stakeholders. *Journal of Business Research*, 69(2), 525-540. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.05.009>
- Kennedy, S. Whiteman, G., & Van den Ende, J. (2017). Radical innovation for sustainability: The power of strategy and open innovation. *Long Range Planning*, 50(6), 712-725. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.05.004>
- Ketata, I., Sofka, W., & Grimpe, C. (2015). The role of internal capabilities and firms' environment for sustainable innovation: evidence for Germany. *R&D Management*, 45(1), 60-75. <https://doi.org/10.1111/radm.12052>
- Killen, C. P., Hunt, R. A., & Kleinschmidt, E. J. (2008). Learning investments and organizational capabilities: Case studies on the development of project portfolio management capabilities. *International Journal of Managing Projects in Business*, 1(3), 334-351. <https://doi.org/10.1108/17538370810883800>

- Kim, G.; Shin, B.; Kyu, K., & Geun, H. (2011). IT Capabilities, Process-Oriented Dynamic Capabilities, and Firm Financial Performance, *Journal of the Association for Information Systems*, 12(7), 487-51.
- Klewitz, J., & Hansen, E. (2014). Sustainability-oriented innovation of SMEs: a systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 65, 57-75. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.07.017>
- Koo, C., Park, J., & Lee, J. N. (2017) Smart tourism: Traveler, business and organizational perspectives. *Information & management*, 54(6) 683-686. <http://dx.doi.org/doi:10.1016/j.im.2017.04.005>
- Kuen-Huan, T., & Yi-Chuan, L. (2016). Sustainability Strategy and Eco-Innovation: A Moderation Model. *Business Strategy and the Environment*, 26(4), 426-437. <https://doi.org/10.1002/bse.1926>
- Kuokkanen, A., Uusitalo, V., & Koistinen, K. (2018). A framework of disruptive sustainable innovation: an example of finish food system. *Technology Analysis & Strategic Management*, 31(3), 1-17. <https://doi.org/10.1080/09537325.2018.1550254>
- Larrota, S. Y. (2012). La evolución del conocimiento en las organizaciones inteligentes. *revista Punto de vista*, 3 (5), 119-38. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4776959>
- Leal-Rodríguez, A. L., Roldán, J. L., Ariza-Montes, J. A., & Leal-Millán, A. (2014). From potential absorptive capacity to innovation outcomes in project teams: The conditional mediating role of the realized absorptive capacity in a relational learning context. *International Journal of Project Management*, 32(6), 894–907. doi:10.1016/j.ijproman.2014.01.005
- Lee, H. & Kelley, D. (2008). Building Dynamic Capabilities for Innovation: An Exploratory Study of Key Management Practices. *R&D Management*, 38(2), 155-168.
- León, M. F., Baptista, M. V., & Contreras, H. (2012). La innovación social en el contexto de la responsabilidad social empresarial. *Forum Empresarial*, 17(1), 31-63. <https://www.redalyc.org/pdf/631/63124039002.pdf>

- Leon-Bravo, V., Moretto, A. Cagliano, R., & Caniato, F. (2019). Innovation for sustainable development in the food industry: Retro and forward-looking innovation approaches to improve quality and healthiness. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(5), 1049-1062. <https://doi.org/10.1002/csr.1785>
- Lombillo, A. (2016). Observatorios profesionales: una herramienta transversal entre la vigilancia tecnológica y la inteligencia competitiva. Congreso Internacional de Información, 1-17. Disponible en: <http://www.congresoinfo.cu/index.php/info/2016/paper/viewFile/413/118>
- López, J. M., Somohano, F. M., & Martínez, F.J. (2018). Efecto de la innovación en la rentabilidad de las MIPYMES en contextos económicos de recesión y expansión. *TEC Empresarial*, 12(1), 7-18. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/tec/v12n1/1659-3359-tec-12-01-7.pdf>
- Lupova, E. F. & Dotti N. (2019). Governance of sustainable innovation: Moving beyond the hierarchy-market-network trichotomy? A systematic literature review using the who-how-what framework. *Journal of Cleaner Production*, 210, 738-748. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.11.068>
- Maffini C., Kruglianskas, I., & Scherer, F. L. (2011). Innovation Management for Sustainable Development Practices in the Internalization Context. *Journal of Technology Management & Innovation*, 6(2), 111-127. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242011000200008>
- Magadán, M., & Rivas, J. I. (2018). La eco-innovación en las empresas mexicanas de alojamiento turístico. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 8(15), 19-33. <https://doi.org/10.17163/ret.n15.2018.02>
- Mahmoudsalehi, M.; Moradkhannejad, R., & Safari, K. (2012). *How knowledge management is affected by organizational structure. The Learning Organization*, 19(6), 518-528. <https://doi.org/10.1108/09696471211266974>
- Maier, D., Maftai, M., Maier, A., & Bitan, G. A. (2019). A review of product innovation management literature in the context of organization sustainable development. *Amfiteatru Economic*, 21(13), 816-829.

- Maines, L., Bitencourt, C. C., Faccin, K., & Lakovleva, T. (2019). Sustainability Review the Role of Stakeholders in the Context of Responsible Innovation: A Meta-Synthesis. *Sustainability*, 11(6), 1-25. <https://doi.org/10.3390/su11061766>
- Makani, J., & Marche, S. (2010). Towards a typology of knowledge-intensive organizations: determinant factors. *Knowledge Management Research & Practice*, 8(3), 265-277. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2010.13>
- Maleka, A., & Costa, C. (2014). Integrating Communities into Tourism Planning Through Social Innovation. *Tourism Planning & Development*, 12(3), 281-299. <https://doi.org/10.1080/21568316.2014.951125>
- Marín-Idárraga, D. A. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 43-64. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592312702048>
- Marques, J., Maffini, C., Schoproni, R., Frizzo, K., & Perlin, A. P. (2019). Sustainable innovation practices and their relationship with the performance of industrial companies. *Revista de Gestao*, 26(2), 94-111. <https://doi.org/10.1108/REGE-01-2018-0005>
- Martín, X., Segredo, A. M., & Perdomo, I. (2013). Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional. *Revista Cubana de Educación Médica Superior*, 27(3), 288-295.
- Martinez, F., O'Sullivan, P., Smith, M., & Esposito, M. (2017). Perspectives on the role of business in social innovation. *Journal of Management Development*, 36 (5), 681-695. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2016-0212>
- Mehrabani, S. E., & Shajari, M. (2012). Knowledge Management and Innovation Capacity. *Journal of Management Research*, 4(2), 169-177. <https://doi.org/10.5296/jmr.v4i2.1390>
- Meijaard, J., Brand, M. & Mosselman, M. (2005). Organizational structure and performance in Dutch small firms. *Small Business Economics*, 25, 83-96 <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11187-005-4259-7>

- Minsal, D., & Pérez, Y. (2007) Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del Conocimiento. *Acimed*, 16(3), 1-12  
[http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16\\_3\\_07/aci08907.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_3_07/aci08907.htm)
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. New York: Prentice-Hall.
- Miranda, J. (2015). El modelo de las capacidades dinámicas en las organizaciones. *Investigación Administrativa*, 44(116), 81-95. <http://www.scielo.org.mx/pdf/ia/v44n116/2448-7678-ia-44-116-00005.pdf>
- Mody A (1993) Learning through alliances. *Journal of Econmy Behavior & Organization* 20(2), 151-170. [https://doi.org/10.1016/0167-2681\(93\)90088-7](https://doi.org/10.1016/0167-2681(93)90088-7)
- Montiel, H., Magos, A., & Ruiseñor, M. (2014). Competitive intelligence model where strategic planning is not usual: surety sector in Mexico. *International Business Research*, 7(1), 1-13. <https://doi.org/10.5539/ibr.v7n1p1>
- Morales, M. A., & Amaro. M. (2014). División cognitiva del trabajo, estructura organizacional e innovación: el caso de una empresa biotecnológica mexicana. *Economía: teoría y práctica*, 1(40), 137-164. <http://www.scielo.org.mx/pdf/etp/n40/n40a6.pdf>
- Morales, V. (2018). Evolución del concepto producto y servicio en la biblioteca: organización orientada al servicio e intensiva en conocimiento. *e- Ciencias de la Información*, 8(2), 1-19. <https://doi.org/10.15517/eci.v8i2.30933>
- Morelos, J., & Fontalvo, T. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Revista Entramado*, 10(1), 96-105.
- Mousavi, S., & Boussink, B.A.G (2017) firms' capabilities for sustainable innovation: The case of biofuel for aviation. *Journal of cleaner production*. 167, 1-13  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.07.146>
- Mousavi, S., Bossink, B., & Vliet, M. (2018). Dynamic capabilities and organizational routines for managing innovation towards sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 203, 224-239. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.08.215>



- Mousavi, S., Bossink, B., & Vliet, M. (2019). Microfoundations of companies' dynamic capabilities for environmentally sustainable innovation: Case study insights from high-tech innovation in science-based companies. *Business strategy and the environment*, 28(2), 366-387. <https://doi.org/10.1002/bse.2255>
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. (2007). *Social Innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated*, The Young Foundation. London University of Oxford, Young Foundation.
- Murillo, G., García-Solarte, M. & González-Campo, C.H. (2019). Propuesta de estructura organizacional para organizaciones intensivas de conocimiento: una caracterización desde los centros de excelencia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (58), 19-40.
- Navas, J. E. & Guerras, L. A. (1998). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*, Civitas.
- Nelson, R., & Winter S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. The Belknap Press of Harvard University Press. Cambridge
- Nieves, J. (2014). Relaciones sociales, capacidades dinámicas e innovación: un análisis empírico en la industria hotelera. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 23(4), 166-174. <https://doi.org/10.1016/j.redee.2014.09.002>
- OECD (2009). *Sustainable Manufacturing and Eco-innovation: Framework Practices and Measurement Synthesis Repor*. Paris: Organization for Economic Cooperation and Development (OECD).
- OECD (2011). *Fostering innovation to address social challenges*. Paris: Organization for Economic Cooperation and Development (OECD).
- OECD/Eurostat (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>

- Oksanen, K., & Hautamäki, A. (2015). Sustainable innovation: A competitive advantage for innovation ecosystems. *Technology Innovation Management Review*, 5 (10), 24-30. <http://doi.org/10.22215/timreview/934>
- Olaya, A. (2008). Economía de la innovación y del cambio tecnológico: una aproximación teórica desde el pensamiento Schumpeteriano. *Revista Ciencias Estratégicas*, 16(20), 237-246.
- OMT (2019) Recuperado de: <https://www2.unwto.org/es/node/51485>
- Pace, L. A. (2016). How do tourism firms innovate for sustainable energy consumption? A capabilities perspective on the adoption of energy efficiency in tourism accommodation establishments. *Journal of Cleaner Production*, 111, 409-420. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.01.095>
- Padron, E. A., Palafox, A., & Vargas, E. E. (2018). Cultura organizacional e innovación en el sector hotelero: estado del conocimiento. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(85), 1-17. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29058864008/29058864008.pdf>
- Peiró-Signes, A., Segarra-Oña, M., Miret-Pastor, L., & Verma, R. (2011). Eco-innovation attitude and industry's technological level. An important key for promoting efficient vertical policies. *Environmental Engineering and Management Journal*, 10(12), 1893-1901. <https://doi.org/10.30638/eemj.2011.253>
- Pellegrini, C., Annunziata, E., Rizzi, F., & Frey, M. (2019). The role of networks and sustainable intrapreneurship as interactive drivers catalyzing the adoption of sustainable innovation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(5), 1026-1048. <https://doi.org/10.1002/csr.1784>
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Pereira, J., Molina, J. F., Taní, J. S., Pertusa, E. M., & López M.D. (2019). Sostenibilidad, calidad, innovación y ventaja competitiva en el sector hotelero: un estudio de caso. *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 3(1), 1-21. <https://doi.org/10.21071/riturem.v3i1.11474>

- Perera, C., Ranjan, R., Wang, L., Khan, S. U., & Zomaya, A. Y. (2015). Big Data Privacy in the Internet of Things Era. *IT Professional*, 17(3), 32-39. doi:10.1109/mitp.2015.34
- Pérez, D., & Vargas, E. E. (2015). Gestión ambiental en micro, pequeñas y medianas empresas de hospedaje. *Revista avanzada científica*, 18(1), 1-16. <http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/65451/Avanzada+Cientifica+IDICT.pdf?sequence=2>
- Pérez, E. & Toro, I. (2015). Capacidades de absorción: ¿dónde estamos ahora y dónde queremos estar en el futuro? *Espacios*, 36(11), 1-25. <http://www.revistaespacios.com/a15v36n11/15361101.html>
- Pérez-Montoro, M. (2016). Gestión del conocimiento: orígenes y evolución. *El profesional de la información*, 25(4), 526-534. <https://doi.org/10.3145/epi.2016.jul.02>
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(2), 95-117. <https://doi.org/10.1002/smj.4250121008>
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research. *Academy Management Review* 26(1), 22-40. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011928>
- Quandt, C., Ferraresi, A., Kudlawicz, C., Martins, J., & Machado, A. (2017). Social innovation practices in the regional tourism industry: Case study of a cooperative in Brazil. *Social Enterprise Journal*, 13(1), 78-94. <http://dx.doi.org/10.1108/SEJ-12-2015-0038>
- Quiroga, D. (2007). Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes metalmeccánicas de Cali. *Universidad & Empresa*, 6(13), 9-36.
- Ratten, V., Ramírez, M., & Lundberg, H. (2020). *Managing sustainable innovation*. UK: Routledge, Taylor and Francis group.
- Reficco, E., Gutiérrez, R., Jaén, M. H., & Auletta, N. (2018). Collaboration mechanisms for sustainable innovation. *Journal of Cleaner Production*, 203, 1170-1186. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.08.043>

- Reyes-Santiago, M. R., & Sánchez- Medina, P. S. (2016). Ecoinnovación en empresas hoteleras de Oaxaca, México. *Salud y administración*, 3(8), 27-37. <https://revista.unsis.edu.mx/index.php/saludyadmon/article/view/44/41>
- Reyes-Santiago, M. R., Sánchez-Medina, P. S., & Díaz-Pichardo, R. (2017). Eco-innovation and organizational culture in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 65, 71-80. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.06.001>.
- Rhodes, J., Bergstrom, B., Lok, P., & Cheng, V. (2014). A framework for stakeholder engagement and sustainable development in MNCs. *Journal of Global Responsibility*, 5(1), 82–103. <https://doi.org/10.1108/JGR-02-2014-0004>
- Rincón, C. E., Hermith, D. P., & Bautista, W. (2018). Innovación social y su importancia en la gestión del conocimiento y la participación ciudadana. *Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad*, 10(18), 51-61. <https://repositorio.itm.edu.co/bitstream/handle/20.500.12622/1115/647-Texto%20del%20art%C3%ADculo-917-1-10-20180301.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J. M. (2015). SmartPLS 3. Boenningstedt: SmartPLS GmbH. <http://www.smartpls.com>
- Rivadeneira, E. M. (2017). Lineamientos teóricos y metodológicos de la investigación cuantitativa en ciencias sociales. *Crescendo Institucional*, 8(1), 115-121. <https://revistas.uladech.edu.pe/index.php/increscendo/article/view/1505/1282>
- Rivas, L. A. (2002). Nuevas formas de organización. *Estudios gerenciales*, 18(32), 13-45. <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v18n82/v18n82a01.pdf>
- Rodríguez, H., Montilla, A., & Quijije, P. (2018). Clima y Cultura Organizacional y su Relación con el Cambio Gerencial de Organizaciones Tradicionales a Organizaciones Inteligentes. *Revista Ciencias Sociales y Económicas – UTEQ*, 2(21), 130-149. <https://doi.org/10.18779/csye.v2i1.270>
- Rotondo, F., Corsi, K., & Giovanelli, L. (2019). The social side of sustainable business model: An explorative analysis of the low-cost airline industry. *Journal of Cleaner Production*, 225, 806-819. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.03.345>

- Ruiz, L. E., & Camargo, D. A. (2017). Propuesta para la evaluación de recursos y capacidades en pymes que hacen gestión del conocimiento. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 8 (25), 71-91. <https://www.redalyc.org/pdf/4096/409655122008.pdf>
- Rumelt, R. (1984). *Towards a strategic theory of the firm*. Prentice-Hall.
- Sahay, Y.P., & Gupta, M. (2011). Role of organization structure in innovation in the bulk-drug industry. *Indian Journal of Industrial Relations*, 46(3), 450-464
- Salazar, A. & Peláez, E. (2011). The Organic Growth of Dynamic Capabilities for Innovation Within Resource Constrained Environments. *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, 10(3), 231-250.
- Santra, T. & Giri, V. N. (2008). Effect of organizational structure on organizational effectiveness through face-to-face communication. *Journal of Organizational Behavior*, 7(2), 28-38.
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). Sustainable Entrepreneurship and Sustainability Innovation: Categories and Interactions. *Business Strategy and the Environment*, 20, 222-237. <https://doi.org/10.1002/bse.682>
- Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Lüdeke-Freund, F. (2015). Business Models for Sustainability: Origins, Present Research and Future avenues. *Organization & Environment*, 29(1), 3-10. <https://doi.org/10.1177/1086026615599806>
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. California: Jossey Bass Editorial.
- Schilke, O. (2014). Second-order dynamic capabilities: how do they matter? *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 368-380. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0093>
- Schilke, O., (2014). Second-Order Dynamic Capabilities: How Do They Matter? *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 368-380. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0093>
- Schwaninger, M. (2001). Intelligent organizations: An integrative framework. *Systems Research and Behavioral Science: The Official Journal of the International Federation for Systems Research*, 18(2), 137-158. <https://doi.org/10.1002/sres.408>

- SECTUR (2021). *Estrategia México renace sostenible*. México: Secretaría de Turismo (SECTUR). Disponible en: <http://sistemas.sectur.gob.mx/dgots/01-estrategia-mexico-renace-sostenible.pdf>
- SECTUR, (2018). *Visión global del turismo a México. Turismo inteligente y visión tecnológica*. Disponible en: <https://www.datatur.sectur.gob.mx/Documentos%20compartidos/VisionGlobalTurismoAMexAbr2018.pdf>
- SECTUR. (2019). DATATUR. Disponible en: <https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/Glosario.aspx>
- Seminario-Córdova, R. A., & Seminario-Córdova, R. B. (2020). La organización inteligente, una mirada hacia la estabilidad empresarial. *Business Innova Sciences*, 1(3), 57-66. <http://innovasciencesbusiness.org/index.php/ISB/article/view/19/27>
- Senge, P. (1999). *La quinta disciplina. Como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Barcelona: Granica.
- Senge, Peter (2009). *La quinta disciplina* (1ª ed.) GRANICA. Disponible en: <https://issuu.com/ceciliaboldt/docs/la-quinta-disciplina>
- Serrate-Alfonso, A., Portuondo-Vélez. A. L., Sánchez-Puigbert, N. & Suárez-Ojeda, R. (2014). Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal. *Ingeniería Industrial*, 35(1), 2-12. <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v35n1/rii02114.pdf>
- Shang, H., Chen, R., & Li, Z. (2019). Dynamic sustainability capabilities and corporate sustainability performance: The mediating effect of resource management capabilities. *Sustainable Development*, 28(4), 595-612. <https://doi.org/10.1002/sd.2011>
- Sirirat, S. L., & Lamin, K. S. (2019). Linking corporate sustainability and innovation in supply chain management – evidence of a Taiwan leading glass recycling company. *Technology Analysis & Strategic Management*, 31(8), 957-971. <https://doi.org/10.1080/09537325.2019.1575957>
- Suárez, J., & Ibarra, S. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades: un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Anales de estudios económicos y empresariales*, 15, 63-89.

- Szekely, F., & Strebel, H. (2013). Incremental, radical and game-changing: strategic innovation for sustainability. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 13(5), 467-48. <https://doi.org/10.1108/CG-06-2013-0084>
- Teece, D. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Micro foundations of (sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319-135. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. (2012). Dynamic Capabilities: Routines Versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*, 48(8), 1396-1401. <https://doi:10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x>
- Teece, D. (2014). The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (economic) Theory of Firms. *The Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328-352. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0116>
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy, and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533 [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- UNWTO (2021). El turismo se une en la COP26 en torno a la Declaración de Glasgow sobre la acción climática. Madrid: World Tourism Organization (UNWTO). Disponible en: <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2021-11/211104-glasgow-declaration-es.pdf?gHYjp6GkrFEo8atRNk7hvJr3s2v3IDMW>
- UPTON, W.S. (2001). Business and Financial Reporting. Challenges from the New Economy, FASB Special Report No. 219, Norwalk, CT.
- Valdez-Juárez, L. E., Ramos-Escobar, E. A., & Barboa-Alvarez, E.P. (2019). Las capacidades dinámicas y la orientación emprendedora fuente de innovación y rentabilidad en la Pyme mexicana. *Small, Business International Review*, 3(1), 1-18. <https://doi.org/10.26784/sbir.v3i1.158>

- Van, L. N. (2019). Sustainable Innovation: Pushing the Boundaries of Traditional Operations Management. *Production and Operations Management*, 28(12), 2930-2945. <https://doi.org/10.1111/poms.13114>
- Vargas, E. E., & Olivares, A. A. (2012). Responsabilidad ambiental empresarial: el caso de “Hotelera Posadas”. *El periplo sustentable*, (22), 163-188. <https://www.redalyc.org/pdf/1934/193424438007.pdf>
- Vargas, E. E., (2015). *Responsabilidad social empresarial y gestión ambiental en el sector hotelero*. (1ª. ed.). México: UAEM.
- Vargas, E. E., Bahena A., L. I & Córdón P., E. (2017) Innovación responsable nueva estrategia para el emprendimiento de mipymes. *Innovar*, 28(69), 9-27, doi: 10.15446/innovarv28n69.71695
- Vargas, E. E., Rodríguez, F., & Bedolla, J. (2019). *Innovaciones ambientales en las empresas turísticas*. Ediciones y Gráficos Eón.
- Vargas, E.E., Bahena, I. L., & Córdón, E. (2018). Innovación responsable: nueva estrategia para el emprendimiento de MiPymes. *Innovar*, 28(69), 41-53.
- Vargas, E.E., Rodríguez T., F. & Bedolla B., J. (2019). *Innovaciones ambientales en las empresas turísticas*. Eón sociales-UAEM.
- Vazifeh, H., Kalantari, M., & Sadeghi, R. (2014). Learning organizations and knowledge management: Which one enhances another one more? 325-334, [https://doi: 10.5267/j.msl.2013.12.021](https://doi.org/10.5267/j.msl.2013.12.021)
- Vega, J. (2017). *Innovación social*. Uruguay: Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT).
- Veisi, M, Veisi, K., & Hasanvand, H. (2012). The Effect of Organizational Culture on Organizational Structure (Case Study of Refah Banks Branches in Kermanshah City). *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(4), 3880-3887.



- Velázquez, J. A. & Flores, A. P. (2017). Gestión de la innovación para la sustentabilidad en turismo: una revisión teórica para el sector hotelero. *Espacios*, 38(59), 1-10. <http://www.revistaespacios.com/a17v38n59/a17v38n59p11.pdf>
- Velázquez, J. A., & Vargas, E. E. (2014). Ecoinnovación en turismo: una aproximación al estado de la cuestión. *Gestión y Ambiente*, 17(1), 191-207. <https://www.redalyc.org/pdf/1694/169432879012.pdf>
- Velázquez, J. A., & Vargas, E. E. (2015). De la innovación a la ecoinnovación. Gestión de servicios en cadenas hoteleras. *Revista Venezolana de gerencia*, 20(70), 268-281. <https://www.redalyc.org/pdf/290/29040281006.pdf>
- Velázquez, J. A., Vargas, E. E., Cruz, E. & Briones, A. (2019). Implicaciones de la innovación para la calidad en el sector pyme de restauración. Un estudio empírico de la ciudad de México. *Revista de Estudios Andaluces*, (37), 50-70. <http://dx.doi.org/10.12795/rea.2019.i37>
- Velázquez, J. A., Vargas E. E. Olíver, R., & Cruz, G. (2016). Elementos determinantes de la ecoinnovación en hotelería de Huatulco, México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(74), 242-256. <https://doi.org/10.31876/revista.v21i74.21258>
- Vera P. A. (2011). *Organizaciones inteligentes*. [Tesis de grado, Universidad Militar Nueva Granada, Colombia]. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11799/Organizaciones%20Inteligentes.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vera-Calderón, J. A., Rodríguez-Barrero, M. S., & Reinoso-Lastra, J. S. (2018). Análisis de las condiciones de financiación de los microempresarios del sector hoteles y alojamiento en el contexto del ecosistema emprendedor colombiano. *Ciencias económicas y empresariales*, 3(1), 132-152. <https://doi.org/10.23857/pc.v3i1 Esp.666>
- Vinci, G., D'Ascenzo, F., Esposito, A., Musarra, M., Rapa, M., & Rocchi, A. (2019). A sustainable innovation in the Italian glass production: LCA and Eco Care matrix evaluation. *Journal of Cleaner Production*, 223, 587-594. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.03.124>

- Vivas-López, S. (2005). Competitive advantage and strategy formulation: The key role of dynamic capabilities. *Management Decision*, 43 (5), 661-669. <https://doi.org/10.1108/00251740510597699>
- Vivas-López, S. (2013). Implicaciones de las capacidades dinámicas para la competitividad y la innovación en el siglo XXI. *Cuadernos de administración*, 26(47), 119-139.
- Vos, M. A., Raassens, N., Van der Borgh, M., & Nijssen, E. J. (2018). Balancing modularity and solution space freedom: effects on organizational learning and sustainable innovation. *International Journal of Production Research*, 56(20), 6658-6677. <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1458165>
- Wagner, M. (2012). Ventures for the public good and entrepreneurial intentions: An empirical analysis of sustainability orientation as a determining factor. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 25(4), 519-531 <https://doi.org/10.1080/08276331.2012.10593587>
- Wereda, W., Paliszkiwicz, J. Lopes, I. T., Woźniak, J., & Szwarc, K. (2016). *Intelligent organization (IO) towards contemporary trends in the process of management – selected aspects*, Military University of Technology. [https://www.researchgate.net/profile/Wioletta-Wereda/publication/325895831\\_Intelligent\\_organization\\_IO\\_towards\\_contemporary\\_trends\\_in\\_the\\_process\\_of\\_management-selected\\_aspects/links/5b2b68beaca27209f379ea23/Intelligent-organization-IO-towards-contemporary-trends-in-the-process-of-management-selected-aspects.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Wioletta-Wereda/publication/325895831_Intelligent_organization_IO_towards_contemporary_trends_in_the_process_of_management-selected_aspects/links/5b2b68beaca27209f379ea23/Intelligent-organization-IO-towards-contemporary-trends-in-the-process-of-management-selected-aspects.pdf)
- Wernerfelt, B. (1984) A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Winter, S. (2003). Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995. <https://doi.org/10.1002/smj.318>
- Yang, M., Evans, S., Vladimirova, D., & Rana, P. (2017). Value uncaptured perspective for sustainable business model innovation. *Journal of Cleaner Production*, 140, 1794-1804. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.07.102>

- Zahra, S., Sapienza, H., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>
- Zahra, S.A., & George, G. (2002). The net enabled business innovation cycle and evolution of dynamic capabilities. *Information System Research*, 13(2), 147-151. <http://www.jstor.org/stable/23011052>
- Zapata, G. I., & Mirabal, A.M., (2018). Capacidades Dinámicas de la Organización: Revisión de la Literatura y un Modelo propuesto. *Investigación Administrativa*, 47(12). <http://www.scielo.org.mx/pdf/ia/v47n121/2448-7678-ia-121-00005.pdf>
- Zubr V., & Mohelska H. (2017). Selected Factors Supporting the Learning Organization. En: Huang TC., Lau R., Huang YM., Spaniol M., & Yuen CH. (eds.) *Emerging Technologies for Education*. Springer, 196-202. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-71084-6\\_22](https://doi.org/10.1007/978-3-319-71084-6_22)
- Zuñiga-Collazos, A., Castillo-Palacio, M., Pastas-Medina, H. A., & Andrade-Barrero, M. (2019). Influencia de la innovación de productos en el desempeño organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(8), 1-21. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29058864010/29058864010.pdf>

## ANEXO 1

### Mapa de la ciudad de Puebla



