

## EVIDENCIAS DE FACTORES INTERNOS QUE DIFICULTAN EL DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN DE LOS HOTELES PARTICIPANTES DE UNA RED DE COOPERACIÓN

*Patrinês Aparecida França Zonatto\**  
*Amanda Paterno Sbissa\*\**  
*Universidade del Vale do Itajaí*  
*Biguaçu/SC, Brasil*  
*Vinicius Costa da Silva Zonatto\*\*\**  
*Universidade Regional de Blumenau*  
*Blumenau/SC, Brasil*  
*Carlos Ricardo Rossetto\*\*\*\**  
*Universidade del Vale do Itajaí*  
*Biguaçu/SC, Brasil*

**Resumen:** Este estudio analiza factores internos que dificultan el desarrollo de la capacidad de absorción de los hoteles participantes de una red de cooperación hotelera. La investigación descriptiva fue realizada por medio de un relevamiento y de entrevistas, con un abordaje cuantitativo y cualitativo de los datos, junto a 21 gestores de los hoteles seleccionados para la investigación. Los resultados revelaron que los factores inversión en Investigación & Desarrollo, conocimientos previos, capacidad relacional, cultura del aprendizaje y tamaño de la organización son percibidos por los miembros entrevistados como elementos que dificultan el desarrollo de la capacidad de absorción de los hoteles que actúan en la red. Se verificó una relación positiva entre las capacidades de absorción para adquisición, asimilación, transformación y aplicación. Aunque no entre estas las variables y el desempeño organizacional de estos hoteles. Estas evidencias sugieren la confirmación del modelo teórico de análisis de la capacidad de absorción, observada en esta investigación como un conjunto de rutinas y procesos desarrollados por las empresas, que le permiten adquirir, asimilar, transformar y aplicar comercialmente nuevos conocimientos externos adquiridos a partir de la cooperación establecida en red. Esta capacidad es desarrollada de manera distinta entre los diferentes hoteles miembros de la red, lo que sugiere que por presentar dichas diferencias, estos hoteles no consiguen convertir los beneficios de la cooperación establecida en red en un mejor desempeño. Estos resultados presentan importantes implicaciones para este campo de estudios, ya que la literatura de los relacionamientos interorganizacionales establece que el éxito de la cooperación está determinado por el nivel de cooperación establecida en la red.

**PALABRAS CLAVE:** Capacidad de absorción, redes de cooperación empresarial, desempeño organizacional.

**Abstract:** Evidence of Internal Factors that Hinder the Development of the Absorptive Capacity of Hotels Participating in a Cooperation Network. This study analyzes internal factors that make it difficult

\* Doctora en Administración por la Universidad del Vale do Itajaí (UNIVALI), Biguaçu/SC, Brasil. E-mail: patrinazonatto@gmail.com. Dirección postal: Rua Barros Cassal, 274, B. Ipiranga, CEP 99.300-000, Soledade/RS, Brasil.

\*\* Doctoranda en Administración por la Universidad del Vale do Itajaí (UNIVALI), Biguaçu/SC, Brasil. E-mail: amandapaternosbissa@gmail.com

\*\*\* Doctor en Ciencias Contables y Administración por la Universidad Regional de Blumenau (FURB), Blumenau/SC, Brasil. Profesor de posgrado en Ciencias Contables en la FURB. E-mail: viniciuszonatto@gmail.com

\*\*\*\* Doctor en Ingeniería de Producción por la Universidad Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis/SC, Brasil. Profesor de posgrado en Administración en la Universidad del Vale do Itajaí (UNIVALI), Biguaçu/SC, Brasil. E-mail: rossetto@univali.br

to develop the absorptive capacity of participating hotels in a hotel cooperation network. Descriptive research was carried out by means of survey and interviews, with quantitative and qualitative approach of the data, together with 21 managers of the hotels selected for the research. The results revealed that the factors involved in R & D investments, previous knowledge, relational capacity, learning culture and size of the organization are perceived by the interviewed members as hindering the development of the absorptive capacity of the hotels that operate in the network. There was a positive relation between the absorptive capacities of acquisition, assimilation, transformation and application however not between these variables and the organizational performance of these hotels. These evidences suggest the confirmation of the theoretical model of the absorptive capacity analysis, observed in this research as a set of routines and processes developed by the companies, which allow it to acquire, assimilate, transform and commercially apply new external knowledge accessed through networked cooperation. However, this capacity is developed differently among the different member hotels, which suggests that, because of such differences, these hotels can not translate the benefits of network cooperation into better performance. These results have important implications for this field of study, since the literature of interorganizational relationships establishes that the success of cooperation is determined by the level of cooperation established in the network.

**KEY WORDS:** *Absorptive capacity, business cooperation networks, organizational performance.*

## **INTRODUCCIÓN**

La literatura ha establecido que los relacionamientos interorganizacionales se constituyen como una de las estrategias encontradas para el fortalecimiento de las empresas. Uno de los tipos de relacionamientos interorganizacionales existentes son las redes de cooperación. Las redes de cooperación empresarial están formadas generalmente por pequeñas empresas con el objetivo de obtener beneficios mutuos, dividir el lucro y los gastos (Balestrin & Verschoore, 2008; Pereira, Alves & Klein, 2016). Sin embargo, no siempre las empresas que están asociadas a una red de cooperación consiguen alcanzar los mismos beneficios que los demás integrantes, lo que puede estar relacionado con la capacidad de absorción de las empresas asociadas a la red (Gulati, Lavie & Madhavan, 2011; Wegner & Maehler, 2012; Zen *et al.*, 2013).

El término capacidad de absorción surgió en el trabajo seminal de Cohen & Levinthal (1989), donde se la define como la capacidad de la empresa para reconocer el valor de una nueva información, asimilarla y aplicarla con fines comerciales. El proceso de la capacidad de absorción está relacionado con la capacidad que tiene la empresa para reconocer una información externa y evaluarla transformándola en oportunidades y estrategias a partir de la incorporación de las mismas a la empresa (Cohen & Levinthal, 1990; Garzón-Castrillón, 2016).

Diversos estudios a partir del concepto de capacidad de absorción propuesto por Cohen & Levinthal (1989; 1990) han dedicado esfuerzos a comprender su desarrollo en las organizaciones y brindar

elementos de análisis para su evaluación, como Zahra & George (2002), Todorova & Durisin (2007) y Flatten, Engelen, Zahra & Brettel (2011). En esta perspectiva, uno de los abordajes que surge con este fin es el modelo teórico de análisis propuesto por Zahra & George (2002). Para los autores la capacidad de absorción de una empresa se desprende de un proceso en el que sólo conseguirá alcanzar un mejor desempeño si consigue desarrollar cuatro capacidades básicas: capacidad de absorción para adquisición, asimilación, transformación y aplicación.

Si esto no ocurre, los conocimientos externos existentes tienden a no ser asimilados, transformados y aplicados comercialmente por las empresas, aún estando disponibles (Zahra & George, 2002). Por lo tanto, incluso actuando en una red de cooperación empresarial, la empresa participante sólo conseguirá acceder a los beneficios disponibles en la red y alcanzar un mejor desempeño si consigue asimilarlos, transformarlos y aplicarlos a sus actividades comerciales.

Wegner & Maehler (2012) destacan que desarrollar la capacidad de absorción de la red puede colaborar para diferenciar esta red y sus miembros de otras empresas o de otras redes existentes en el mercado, desde que los conocimientos son transferidos a las empresas participantes hasta que estos son utilizados eficientemente por ellas. La apropiación de esos recursos no ocurre de manera homogénea entre las empresas participantes de las redes de cooperación, lo que puede estar relacionado con la existencia de asimetrías entre los diferentes miembros, que tienen su origen en factores relacionados con la arquitectura organizacional de las empresas, su tamaño, la base de recursos complementarios existentes en la misma y el nivel de su capacidad de absorción de nuevos conocimientos (Zen *et al.*, 2013).

En este contexto, partiendo de la premisa de que la capacidad de absorción de cada empresa participante de una red de cooperación empresarial representa un importante elemento influyente del nivel de aprendizaje y la absorción de conocimientos que esta empresa podrá alcanzar participando de la red (Wegner & Maehler, 2012); y reconociendo que desarrollan diferentes niveles de dicha capacidad, incluso participando de una red de cooperación (Gulati, Lavie & Madhavan, 2011; Zen *et al.*, 2013), se busca en esta investigación responder a la siguiente pregunta: ¿Qué factores dificultan el desarrollo de la capacidad de absorción de las empresas participantes de una red de cooperación?

El objetivo de esta investigación consiste en analizar, junto a los hoteles participantes de una red de cooperación hotelera, los factores que dificultan el desarrollo de la capacidad de absorción de sus miembros. El grado de competencia entre las organizaciones que actúan en este sector ha exigido de sus gestores el establecimiento de acciones creativas, capaces de promover el desarrollo de las capacidades organizacionales de estas empresas (Tsai, Song & Wong, 2009; Wilke & Rodrigues, 2013). Pero son pocas las evidencias existentes en esta área de investigación sobre la temática de la capacidad de absorción de las empresas que actúan en redes de cooperación hoteleras. Un vacío teórico que impulsa a realizar nuevos estudios.

Así, esta investigación se justifica por contribuir al avance del conocimiento existente sobre las temáticas investigadas en el estudio, al brindar evidencias de factores que pueden dificultar el desarrollo de la capacidad de absorción de los hoteles participantes de una red de cooperación, así como los efectos de dichas capacidades en su desempeño. Adicionalmente, posibilita evaluar el nivel de la capacidad de absorción existente en las empresas participantes de la investigación, así como permite testear el modelo teórico de análisis del desarrollo de la capacidad de absorción propuesto por Zahra & George (2002) (Adquisición → Asimilación → Transformación → Aplicación → Desempeño).

## MARCO TEÓRICO

### Capacidad de Absorción

La capacidad de absorción se destaca a partir del trabajo de Cohen & Levinthal (1989), al investigar los estudios relacionados con la investigación y el desarrollo. La capacidad de absorción es definida por Cohen & Levinthal (1989: 569) como *“la habilidad de la empresa para identificar, asimilar y explotar el conocimiento del ámbito externo”* o la habilidad que posee la empresa para evaluar, asimilar y aplicar nuevos conocimientos con fines comerciales (Cohen & Levinthal, 1990).

De acuerdo con Garzón-Castrillón (2016), los conocimientos son factores clave para el desarrollo de las capacidades organizacionales y la capacidad de absorción de las empresas un elemento decisivo para explicar cómo éstas consiguen explotar nuevos conocimientos para fortalecerse, diferenciarse competitivamente y alcanzar un mejor desempeño. En las redes de cooperación, la interacción y el capital relacional son indicados en la literatura como elementos que pueden ampliar las posibilidades de los procesos de aprendizaje y la difusión de conocimientos entre las empresas socias (Sacomano Neto, Corrêa & Truzzi, 2015). Los individuos pueden elegir distintas formas de cooperar (Popadiuk & Ayres, 2016), lo que puede favorecer o dificultar la transferencia, adquisición y asimilación de nuevos conocimientos entre las empresas socias.

Cohen & Levinthal (1990) establecieron que la capacidad de absorción de una empresa es un proceso basado en la capacidad de absorción individual. De esta forma, el valor no estaría relacionado sólo con los procesos de investigación y desarrollo de una empresa, sino también con los aspectos individuales desarrollados por ésta. Así, es posible admitir que no todas las empresas desarrollan dichas capacidades, permitiendo obtener ganancias competitivas a partir de la explotación de estos conocimientos (Gulati, Lavie & Madhavan, 2011; Wegner & Maehler, 2012; Zen *et al.*, 2013; Garzón-Castrillón, 2016).

De esta forma, reconociendo la importancia de la capacidad de absorción de una empresa, así como que no todas las organizaciones consiguen desarrollarla de igual forma (Gulati, Lavie & Madhavan, 2011; Wegner & Maehler, 2012; Zen *et al.*, 2013), se asume en esta investigación que en una red de cooperación empresarial la capacidad de absorción de una empresa puede determinar la

forma en que ésta conseguirá explotar los nuevos conocimientos disponibles en el ámbito de la red. Consiguiendo, de este modo, extraer beneficios (o no) y fortalecer sus capacidades, mejorando su competitividad y alcanzando un mejor desempeño.

En esta perspectiva, el concepto de capacidad de absorción adoptado en este estudio es que esa capacidad organizacional comprende un conjunto de rutinas y procesos desarrollados por las empresas, que le permiten adquirir, asimilar, transformar y aplicar comercialmente nuevos conocimientos externos obtenidos a partir de la cooperación establecida en red. Zahra & George (2002) describen la capacidad de absorción como un grupo de rutinas y procesos organizacionales, mediante los cuales las firmas adquieren, asimilan, transforman y aplican el conocimiento. Más allá de la idea inicial de Cohen & Levinthal (1990) sobre el reconocimiento de la importancia de la información externa y su adquisición, Zahra & George (2002) destacan que después de reconocida, la información relevante precisa ser incorporada y transformada. Por lo tanto, es necesaria la transformación del conocimiento externo antes de explotarlo.

Así, la propuesta de Zahra & George (2002) es que la capacidad de absorción de una empresa debe ser evaluada bajo dos dimensiones, observando los efectos de cuatro componentes básicos. Para los autores, existe la capacidad de absorción potencial (PACAP) desarrollada por una empresa, la cual contempla los procesos de adquisición y asimilación de nuevos conocimientos, y la capacidad de absorción realizada (RACAP), que se refiere a la transformación y aplicación con fines comerciales de los nuevos conocimientos adquiridos. La Figura 1 evidencia las dimensiones presentadas por Zahra & George (2002).

Figura 1: Capacidad Absorbente según Zahra & George (2002)



Fuente: Adaptado siguiendo el abordaje teórico de Zahra & George (2002)

Bajo este abordaje, sólo después de que la empresa transforme y explote estos nuevos conocimientos es que conseguirá alcanzar un mejor desempeño. A pesar de la dificultad de evaluar la capacidad de absorción de una empresa a partir de los diferentes modelos teóricos de análisis existentes en la literatura (Cohen & Levinthal, 1989; Zahra & George, 2002; Lane, Koka & Pathak, 2006; Todorova & Durizim, 2007), los estudios recientes han indicado como adecuada la propuesta de Zahra & George (2002) (Flatten *et al.*, 2011; Flatten, Greve & Brettel, 2011). Por lo tanto, dicha perspectiva también es adoptada en esta investigación.

En los estudios desarrollados por Flatten *et al.* (2011) y Flatten, Greve & Brettel (2011), los autores constataron que las cuatro dimensiones propuestas por Zahra & George (2002) permiten a las

organizaciones explotar nuevos conocimientos y aumentar el desempeño organizacional, caracterizando la capacidad de absorción como una fuente de ventajas competitivas. Por lo tanto, se espera que las empresas participantes de redes de cooperación que presenten elevados niveles de capacidad de absorción de nuevos conocimientos externos, alcancen los beneficios existentes en la red y obtengan un mejor desempeño.

### **Factores internos que afectan la Capacidad de Absorción**

El objetivo central de las redes de cooperación en el campo organizacional es reunir atributos que permitan una adecuación al ambiente competitivo en una estructura dinámica (Balestrin, Verschoore & Reyes Jr, 2010). Las redes de cooperación pueden ser definidas como un conjunto de transacciones repetidas y apoyadas por configuraciones relacionales y estructurales dotadas de fronteras dinámicas y elementos interconectados (Todeva, 2006).

En el momento en que dos o más organizaciones perciben la posibilidad de alcanzar conjuntamente sus objetivos y obtener ganancias mutuas, se produce la cooperación entre ellas (Balestrin & Verschoore, 2008: 40). La cooperación surge principalmente en las pequeñas y medianas empresas que solas no consiguen mantenerse competitivas (Hoffmann *et al.*, 2015). Aunque no todas las empresas consiguen cooperar de modo de acceder a los beneficios existentes en una red (Gulati, Lavie & Madhavan, 2011; Wegner & Maehler, 2012; Zen *et al.*, 2013; Hoffmann *et al.*, 2015; Wegner, Bortolaso & Zonatto, 2016).

En el contexto del turismo Merinero-Rodríguez & Pulido-Fernández (2016) explican que cuando se da el caso de que una empresa ingresa a un tipo de relacionamiento, sus estrategias de intervención, estructuras y patrones, llevan a la red una serie de componentes e indicadores que pueden brindar conocimiento sobre el funcionamiento de las relaciones de turismo que existen en un territorio específico, favoreciendo a las empresas que forman parte de la relación interorganizacional establecida. Aunque no todas las empresas pueden conseguir explotar dichos conocimientos, de modo de fortalecer sus capacidades organizacionales.

Son varios los factores indicados en la literatura como motivadores para desistir de la cooperación establecida en las redes. Entre los principales, se destacan el individualismo, el inmediatismo, el comportamiento oportunista, la baja participación de los miembros minoritarios en las decisiones, la falta de concientización de la importancia de la cooperación y la falta de confianza entre los miembros (Xavier Filho, Paiva Jr., Alves & Medeiros, 2015), entre otros. En general, cuando eso ocurre, la red tiende a no cooperar más, deja de retener a sus miembros y no alcanza la etapa de consolidación (Albers, Schweiger & Gibb, 2013; Wegner, Bortolaso & Zonatto, 2016), imprescindible para generar beneficios a sus miembros y promover el desarrollo de la red. De este modo, la cooperación establecida fallará.

Aunque no está directamente asociada a todos estos factores, la capacidad de absorción de las empresas también puede ser un factor que puede explicar la dificultad de cooperación establecida entre empresas de una misma red, así como el hecho de que no todas las empresas alcancen los mismos beneficios disponibles a todos los miembros (Gulati, Lavie & Madhavan, 2011; Wegner & Maehler, 2012; Zen *et al.*, 2013).

Esto ocurre porque los diferentes niveles de capacidad de absorción de las empresas tienden a afectar la forma en que cooperan entre sí. Así, las empresas que presentan capacidades diferentes tienden a no presentar los mismos niveles de cooperación interorganizacional. En consecuencia, como destacan Gulati, Lavie & Madhavan (2011), tendrán mayor dificultad para alcanzar los beneficios de la cooperación establecida en la red y obtener un mejor desempeño, lo que podría explicar la no consolidación de la red y las fallas en la cooperación (Wegner, Bortolaso & Zonatto, 2016). Específicamente sobre los factores internos que influyen en la capacidad de absorción de una empresa, Canto-Valencia, Vera-Arenas & Rivero-Villar (2014) destacan los principales (Cuadro 1).

Cuadro 1: Factores internos que afectan la Capacidad de Absorción

Factores	Autores
Inversión en investigación y desarrollo	Cohen & Levinthal (1990); Veugelers (1997)
Nivel de conocimiento da empresa	Ahuja & Lampert (2001); Zahra & George (2002); Minbaeva (2005)
Conocimiento y diversidad de fondos en la empresa	Cohen & Levinthal (1990); Davenport & Prusak (1998); Lane & Lubatkin (1998)
Capacidad de relacionamiento	Van de Bosch, Volberda & Boer (1999)
Sistemas de recompensas	Zahra & George (2002)
Innovación y cultura del aprendizaje	Zahra & George (2002); Lenox & King (2004)
Apertura al aprendizaje del diseño organizacional	Lane, Koka & Pathak (2006); Liao, Wesch & Stoica (2003)
Dirección estratégica	Liao, Wesch & Stoica (2003)
Conocimiento y sistema de gestión de la información	Davenport, De Long & Beers (1998)
Tamaño de la organización	Liao, Wesch & Stoica (2003)

Fuente: Adaptado de Canto-Valencia, Vera-Arenas & Rivero-Villar (2014)

En este contexto, resulta necesario que los diferentes miembros de las redes de cooperación converjan esfuerzos para estimular el desarrollo de sus capacidades, a fin de fortalecer la cooperación establecida en la red y permitir el acceso a mayores beneficios. El desarrollo de dichas capacidades contribuirá a que estas empresas consigan apropiarse de nuevos conocimientos existentes en la red, reduciendo los efectos negativos de dichos factores, mejorando el capital relacional de estas empresas y contribuyendo a que alcancen un mejor desempeño mediante la cooperación interorganizacional establecida.

### Modelo teórico de análisis e hipótesis de la investigación

Las empresas del sector hotelero cooperan a fin de compartir recursos e información, de modo que consigan atender el aumento de la demanda turística y sobrevivir en un mercado cada vez más

competitivo, generando innovaciones y fidelizando a sus clientes (Cerqueira, Teixeira & Sacramento, 2011; Zonatto, Schuh & Zonatto, 2014; Cardozo *et al.*, 2016). Las oportunidades que ocurren en el intercambio de información y experiencias estimulan una fuerte interacción social entre redes de pequeñas empresas (Wegner, Bortolaso & Zonatto, 2016).

Las evidencias encontradas en la literatura han sugerido que los hoteles que ingresaron en redes de cooperación desarrollan recursos estratégicos que contribuyen al desarrollo de los procesos de creación de innovación, el fortalecimiento de las organizaciones participantes de la red y el desarrollo de una cultura colaborativa en las empresas, lo que ocurre a partir del acceso a recursos escasos o inexistentes antes de su ingreso a la red (Zonatto, Schuh & Zonatto, 2014; Cardozo *et al.*, 2016; Costa *et al.*, 2017). Aunque no todas las empresas lo hacen de la misma forma.

Una posible explicación es que esto ocurre en virtud de los diferentes niveles de capacidad de absorción desarrollados por una empresa, incluso en las que actúan en redes de cooperación (Gulati, Lavie & Madhavan, 2011; Wegner & Maehler, 2012; Zen *et al.*, 2013). En este sentido, ya que una empresa sólo desarrollará su capacidad de absorción si es capaz de adquirir, asimilar, transformar y aplicar nuevos conocimientos externos (Zahra & George, 2002), para realizar esta investigación se establecieron las siguientes hipótesis a ser testeadas en el estudio (Cuadro 2).

Cuadro 2: Hipótesis de la investigación

Hipótesis General	Relaciones investigadas	Relación Esperada
H1: La capacidad de absorción de los miembros de las redes de cooperación está determinada por su capacidad de adquirir, asimilar, transformar y aplicar nuevos conocimientos (Zahra & George, 2002).	H1a. Hay una relación positiva, estadísticamente significativa, entre la capacidad de absorción para adquisición y asimilación de nuevos conocimientos.	Positiva
	H1b. Hay una relación positiva, estadísticamente significativa, entre la capacidad de absorción para asimilación y la transformación de nuevos conocimientos.	Positiva
	H1c. Hay una relación positiva, estadísticamente significativa, entre la capacidad de absorción para transformación y la aplicación de nuevos conocimientos.	Positiva
	H1d. No hay relación significativa entre la capacidad de absorción para aplicación de nuevos conocimientos y el desempeño organizacional.	Positiva
	H1e. No hay relación significativa entre la capacidad de absorción para adquisición de nuevos conocimientos y el desempeño organizacional.	-
	H1f. No hay relación significativa entre la capacidad de absorción para asimilación de nuevos conocimientos y el desempeño organizacional.	-
	H1g. No hay relación significativa entre la capacidad de absorción para transformación de nuevos conocimientos y el desempeño organizacional.	-

Fuente: Elaborado por los autores

Se entiende que la capacidad de absorción de los miembros de las redes de cooperación es determinada por la capacidad de la empresa para adquirir, asimilar, transformar y aplicar nuevos conocimientos existentes en la red. Dicha premisa estimula la realización de esta investigación. El método y los procedimientos adoptados para realizar este estudio se presentan a continuación.

## METODOLOGÍA Y PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología utilizada en este estudio puede ser caracterizada como una investigación descriptiva, realizada por medio de un relevamiento y entrevistas, con un abordaje cuantitativo y cualitativo de los datos. Las investigaciones descriptivas buscan describir las características observadas en una determinada población o fenómeno. Esta tipología de investigación permite establecer relaciones entre las variables observadas en el objeto de estudio analizado (Gil, 2008).

Es una investigación descriptiva porque provee evidencias observadas en 21 gestores de los hoteles seleccionados para el estudio, los cuales componen la muestra investigada. Para la recolección de los datos se procedió a aplicar un cuestionario de 25 preguntas objetivas, que buscó evaluar las dimensiones de la capacidad de absorción propuestas por Zahra & George (2002) y el nivel de satisfacción de estas empresas en relación a su desempeño a partir de su ingreso a la red. El instrumento de recolección de datos utilizado en esta etapa de la investigación fue adaptado de los estudios de Flatten *et al.* (2011) y Flatten, Greve & Brettel (2011). Además de las preguntas objetivas se incluyeron cinco preguntas abiertas, que invitaba a los gestores a discurrir sobre los factores que dificultan el desarrollo de la capacidad de absorción de los hoteles participantes de la red de cooperación. Dichas preguntas fueron elaboradas a partir de los conceptos teóricos propuestas por Zahra & George (2002), que versan sobre el desarrollo de la capacidad de absorción por medio de cuatro dimensiones (adquisición, asimilación, transformación y aplicación), de los obstáculos de la cooperación abordados en el estudio desarrollado por Xavier Filho *et al.* (2015) y de los factores internos que afectan la capacidad de absorción descriptos en la investigación de Canto-Valencia, Vera-Arenas & Rivero-Villar (2014).

La investigación fue realizada junto a las empresas participantes de una Red de Hoteles, de amplitud nacional, con actuación en Brasil, presente en los Estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Amazonas, Paraná y Bahia. La red está hace más de 40 años en el mercado, reúne 24 hoteles y actúa en el rubro del ocio y el turismo. La red cuenta con 1.700 apartamentos y más de 1.000 colaboradores. El mayor objetivo de la Red de Hoteles es que cada uno de ellos mantendrá siempre su identidad cooperando para fidelizar a sus clientes, disminuir costos y compartir ideas, experiencias y conocimientos.

Para este estudio se consultó a 21 gerentes de los 24 hoteles participantes de la red de cooperación, quienes participaron voluntariamente. De estos 24 hoteles, 12 están situados en el Estado de Santa Catarina, uno de los de mayor demanda turística del país, debido a sus playas, gastronomía, infraestructura y actividades artísticas y culturales.

De acuerdo al Ministerio de Turismo (MTur), el SEBRAE y la Fundación Getúlio Vargas (FGV), el Índice de Competitividad del Turismo de la ciudad de Florianópolis estaba en el nivel cuatro en 2015. Para determinar el índice se evalúan 13 dimensiones ligadas a la actividad turística, analizando el nivel

de desarrollo de un destino turístico bajo la perspectiva de la competitividad. El resultado es superior a la media de Brasil y superior a la media de las capitales.

La elección de los gestores locales se dio para asegurar la comprensión de la realidad cotidiana de la unidad bajo su gestión. Se estableció contacto con los gestores de todas las organizaciones participantes de la red a partir de llamadas telefónicas. En este sentido, la recolección de datos fue por accesibilidad y se realizó entre los meses de marzo y abril de 2017, a partir de un cuestionario de 25 preguntas objetivas y 5 preguntas abiertas. La muestra seleccionada para esta investigación es representativa, ya que de una población total de 24 hoteles participantes de la red, se seleccionaron 21 (87,50% del total de hoteles).

Los datos recolectados a partir de las preguntas objetivas realizadas fueron tabulados en una planilla electrónica con la ayuda del Software Excel y analizados por medio de la estadística descriptiva, el análisis factorial y el análisis de trayectorias (*path analysis*), procedimientos estadísticos realizados con la ayuda del Software SPSS 22.0. Los datos recolectados en las preguntas abiertas fueron transcritos y analizados cualitativamente por medio de la técnica de análisis de contenido. Luego, en los casos necesarios, se realizó una entrevista a los gestores participantes del estudio para comprender la información brindada por ellos, de modo de capturar los elementos cualitativos que permitieran inferir los factores internos que afectan la capacidad de absorción de los hoteles investigados.

Como limitaciones de la investigación se destaca que los resultados encontrados reflejan la realidad de una muestra específica y no permiten la generalización de los resultados. No obstante, teniendo en cuenta el rigor metodológico observado para la recolección, análisis e interpretación de los resultados, los hallazgos proveen importantes evidencias que estimulan la realización de nuevos estudios, las cuales son presentadas en las conclusiones de este trabajo. Mientras que los resultados se presentan a continuación.

## **ANÁLISIS DE LOS DATOS**

### **Capacidad de Absorción de los hoteles investigados**

Inicialmente se procedió al análisis de la adecuación de los constructos teóricos seleccionados para la evaluación cuantitativa de las relaciones investigadas en la investigación. Los resultados de los análisis estadística descriptiva, factorial exploratoria y de confiabilidad de los constructos son presentados en la Tabla 1.

Como se puede verificar a partir de los resultados presentados en la Tabla 1, algunos indicadores fueron excluidos de los constructos de la Capacidad de Absorción para Adquisición (CAAq01 0,368 y CAAq03 0,534), Asimilación (CAAs03 0,488 y CAAs05 0,564) y Aplicación (CAAp02 0,604), ya que estos indicadores se agruparon en un segundo factor alcanzando bajas cargas factoriales, en

comparación con su factor de origen. Todos los demás indicadores de cada constructo evaluado presentaron cargas factoriales superiores a 0,7, a excepción del indicador CAAq05 que llegó próximo a este valor (0,685), razón por la cual no fue excluido.

Tabla 1: Análisis estadístico descriptivo y factorial exploratorio de los constructos teóricos de la investigación

Const.	Mín.	Máx.	Media	D.P.	A.C.	KMO	T.E.B.	V.T.E.	Indic.	C.F.	Com.
CAAq	9	16	13,62	2,03	0,641	0,621	9,622 (0,000)*	61,076%	CAAq02	0,846	0,715
									CAAq04	0,805	0,648
									CAAq05	0,685	0,470
CAAs	4	18	15,31	3,44	0,847	0,733	24,351 (0,000)*	77,592%	CAAs01	0,886	0,786
									CAAs02	0,886	0,785
									CAAs04	0,870	0,758
CATr	9	31	24,60	5,06	0,920	0,841	71,444 (0,000)*	76,334%	CATr01	0,899	0,808
									CATr02	0,907	0,822
									CATr03	0,885	0,784
									CATr04	0,896	0,804
									CATr05	0,774	0,599
CAAp	12	23	18,92	2,97	0,829	0,721	36,325 (0,000)*	68,976%	CAAp01	0,816	0,666
									CAAp03	0,920	0,847
									CAAp04	0,793	0,629
									CAAp05	0,785	0,617
DE	11	30	22,17	3,96	0,913	0,798	71,630 (0,000)*	74,790%	DE01	0,897	0,805
									DE02	0,809	0,655
									DE03	0,908	0,824
									DE04	0,929	0,862
									DE05	0,770	0,593

Nota: Const.: Constructo; Mín.: Mínimo; Máx.: Máximo; D.P.: Desvío Patrón; A.C.: Alfa de Cronbach; T.E.B.: Test de Esfericidad de Bartlett; V.T.E.: Variancia Total Explicada; Indic.: Indicadores; C.F.: Cargas Factoriales; Com.: Comunalidades; CAAq: Capacidad de Absorción para Adquisición; CAAs: Capacidad de Absorción para Asimilación; CATr: Capacidad de Absorción para Transformación; CAAp: Capacidad de Absorción para Aplicación; DE: Desempeño Empresarial.

\* Significancia al nivel de 1%.

Fuente: Elaborado por los autores

Los coeficientes Alfa de Cronbach de los constructos Capacidad de Absorción para Asimilación (0,847) y para Aplicación (0,829) fueron superiores a 0,8, así como los relacionados a la Capacidad de Absorción para Transformación (0,920) y al Desempeño Empresarial (0,913), que fueron superiores a 0,9. La variancia total explicada también es superior a 60% y las comunalidades mayores que 0,50 (excepto CAAq05 0,470), lo que indica el alto poder explicativo de estas variables. La Tabla 2 presenta los resultados de la matriz de corrección y del análisis de caminos.

Los resultados encontrados en esta etapa de la investigación revelan la existencia de correlaciones positivas, estadísticamente significativas, entre las dimensiones de la Capacidad de Absorción propuestas por Zahra & George (2002). No obstante, no revelan una relación significativa entre estas variables y el desempeño empresarial de los hoteles participantes de este estudio.

De acuerdo con Williams *et al.* (2017) la estructura de la red puede influir el flujo de información y generar más (o menos) beneficios para los miembros. El conocimiento hace que haya un mayor intercambio de experiencias capaces de influir la comunicación entre los intervinientes del turismo dentro de la red. Sin embargo, la Capacidad de Absorción de una empresa es una habilidad individual (Cohen & Levinthal, 1990; Garzón-Castrillón, 2016). Por lo tanto, aún en la red, se desarrolla de manera distinta entre sus miembros.

Tabla 2: Matriz de correlaciones y resultados del análisis de trayectorias

Matriz de Correlaciones		CA.Aq	CA.As	CA.Tr	CA.Ap	DE
Capacidad de Absorción para Adquisición (CA.Aq)		1				
Capacidad de Absorción para Asimilación (CA.As)		0,772**	1			
Capacidad de Absorción para Transformación (CA.Tr)		0,790**	0,806**	1		
Capacidad de Absorción para Aplicación (CA.Ap)		0,586**	0,619**	0,877**	1	
Desempeño Empresarial (DE)		0,303	0,097	0,174	0,216	1

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 extremidades).

  

Resultados del Análisis de Caminos								
Variables dependientes	Variable Independiente	$\beta$ - standard	t-statistic	P-value	R <sup>2</sup>	Error Estándar	F	Sig. Anova
CA.As	CA.Aq	0,772	5,291	0,000	0,596	2,24185	27,997	0,000
CA.Tr	CA.As	0,806	5,932	0,000	0,649	3,07382	35,190	0,000
CA.Ap	CA.Tr	0,877	7,974	0,000	0,770	1,46232	63,586	0,000
DE	CA.Ap	0,216	0,964	0,347	0,047	3,96665	0,930	0,347
DE	CA.Aq	0,671	1,622	0,124	0,183	4,00095	0,897	0,488
	CA.As	-0,262	-0,624	0,542				
	CA.Tr	-0,572	-0,766	0,455				
	CA.Ap	0,487	0,943	0,360				
DE	CA.Aq	0,303	1,383	0,183	0,092	3,87222	1,914	0,183
DE	CA.As	0,097	0,423	0,677	0,009	4,04355	0,179	0,677
DE	CA.Tr	0,174	0,771	0,450	0,030	4,00040	0,595	0,450

Fuente: Datos de la investigación

Los resultados de las regresiones realizadas brindan evidencias que sugieren la confirmación de la validez predictiva de este modelo en el contexto de la investigación de las redes de cooperación hoteleras. En el caso analizado se verificó una relación positiva, estadísticamente significativa, entre los caminos Adquisición → Asimilación (0,772); Asimilación → Transformación (0,806); y Transformación → Aplicación (0,877), lo que permite la aceptación de las tres primeras hipótesis elaboradas para el estudio (H1a, H1b e H1c).

Conforme Liao (2003) la Capacidad de Adquisición es la primera capacidad dinámica de una empresa. En esta dimensión, las empresas buscan identificar información, lo que hace que cuanto más conocimiento se capture, mayor será la base de inteligencia de la organización. Luego se busca asimilar los nuevos conocimientos adquiridos. Este conjunto de habilidades es denominado por Zahra & George (2002) como la capacidad potencial existente en una empresa. Esta capacidad corresponde al proceso del análisis interpretativo de la nueva información obtenida por la empresa. Con la asimilación de un nuevo conocimiento externo, la organización procura comprender el conocimiento traído y lo internaliza (Jimenez-Barrionuevo, Garcia-Morales & Molina, 2011).

Desarrollada esta capacidad, para su aplicación, se torna necesaria la transformación de los nuevos conocimientos. Según Flatten *et al.* (2011) la dimensión transformación puede ser entendida como la habilidad de la organización para crear y perfeccionar procedimientos que facilitan la conciliación de los conocimientos nuevos que fueron adquiridos y asimilados con los ya existentes en la empresa. En consecuencia, una empresa que adquiere, asimila y transforma nuevos conocimientos existentes tiende a aplicarlos comercialmente en sus actividades. Estas dimensiones de transformación y aplicación se refieren a la Capacidad de Absorción de una organización. Aunque el alcance de un mejor desempeño

sólo se logra cuando este proceso se consolida en la empresa y ésta pasa a aplicar los conocimientos comercialmente.

Como se ve en el caso analizado, esto no ocurre de manera uniforme entre los hoteles participantes de la investigación. Por esta razón, no se encontró una relación positiva entre estas variables y el desempeño organizacional. Estos hallazgos sugieren que las empresas presentan bajos niveles de Capacidad de Absorción y no están totalmente satisfechas con su desempeño a partir del ingreso a la red, lo que es convergente con los resultados encontrados en los estudios anteriores sobre el tema (Gulati, Lavie & Madhavan, 2011; Wegner & Maehler, 2012; Zen *et al.*, 2013).

Así, aún actuando en red, estos hoteles no consiguen acceder a nuevos conocimientos y explotarlos comercialmente, alcanzando los beneficios provenientes de esta cooperación interorganizacional. Cuando se accede hay dificultades para su transformación y explotación, lo que explica dichos resultados. Tsai (2009) destaca que eso puede ocurrir cuando el conocimiento o el aprendizaje no son compartidos de manera eficaz, haciendo que las empresas no exploten el conocimiento para su futura aplicación.

Por lo tanto, considerando dichas evidencias hacen posible aceptar las hipótesis H1e, H1f y H1g, y no la versión sobre la no influencia de las dimensiones de la Capacidad de Absorción para adquisición (H1e), asimilación (H1f) y transformación (H1g) sobre el desempeño organizacional. Dichas evidencias refuerzan el desarrollo de la Capacidad de Absorción de una empresa como un grupo de rutinas y procesos organizacionales, por los cuales las firmas precisan adquirir, asimilar, transformar y aplicar nuevos conocimientos para alcanzar un mejor desempeño. Resultados coincidentes con Zahra & George (2002) y con los hallazgos de Flatten *et al.* (2011) y Flatten, Greve & Brettel (2011). La Tabla 3 presenta el resultado del test de hipótesis.

Tabla 3: Síntesis de los resultados del test de hipótesis

Hipótesis	Caminos Testeados	Relación Esperada	Resultado
H1a	Capacidad de Absorción para Adquisición (CA.Aq) → Capacidad de Absorción para Asimilación (CA.As)	Positiva	Soportada
H1b	Capacidad de Absorción para Asimilación (CA.As) → Capacidad de Absorción para Transformación (CA.Tr)	Positiva	Soportada
H1c	Capacidad de Absorción para Transformación (CA.Tr) → Capacidad Absorbente de Aplicación (CA.Ap)	Positiva	Soportada
H1d	Capacidad de Absorción para Aplicación (CA.Ap) → Desempeño Empresarial (DE)	Positiva	No soportada
H1e	Capacidad de Absorción para Adquisición (CA.Aq) → Desempeño Empresarial (DE)	-	Soportada
H1f	Capacidad de Absorción para Asimilación (CA.As) → Desempeño Empresarial (DE)	-	Soportada
H1g	Capacidad de Absorción para Transformación (CA.Tr) → Desempeño Empresarial (DE)	-	Soportada

Fuente: Datos de la investigación

A continuación se intentaron identificar factores internos que afectan la Capacidad de Absorción de los hoteles participantes de la investigación.

### **Factores internos que afectan la Capacidad de Absorción de la red**

Los resultados encontrados en esta investigación revelaron que no todas las empresas se relacionan con la misma intensidad con los demás integrantes del grupo. Dichas evidencias confirman la influencia de la capacidad relacional como un elemento que puede favorecer u inhibir la Capacidad de Absorción de las empresas, así como indican Van de Bosch, Volberda & Boer (1999), Sacomano Neto, Corrêa & Truzzi (2015) y Popadiuk & Ayres (2016).

Estos resultados están asociados al tamaño de las organizaciones. Los hoteles más pequeños poseen mayor dificultad para absorber nuevos conocimientos, lo cual resulta otro elemento inhibitor del desarrollo de dichas capacidades (Liao, Welsch & Stoica, 2003). El tamaño de la empresa puede influir en la Capacidad de Absorción del conocimiento, llevando a las empresas a diferentes desempeños aún actuando en ámbitos semejantes (Wegner & Maehler, 2012). Del mismo modo, la forma en que los individuos promueven las prácticas de interacción (Popadiuk & Ayres, 2016) pueden favorecer o dificultar el aprendizaje en red (Sacomano Neto, Corrêa & Truzzi, 2015; Merinero-Rodríguez & Pulido-Fernández, 2016).

Otro elemento que afecta la Capacidad de Absorción de estas organizaciones son las inversiones en investigación y desarrollo (Cohen & Levinthal, 1990; Veugelers, 1997). La actividad en investigación y desarrollo es determinante para la transferencia de conocimientos. La transferencia de conocimientos permite que las empresas, aún con recursos limitados para el desarrollo interno de actividades de Investigación & Desarrollo, obtengan innovación por medio de la adquisición de conocimientos externos (Cohen & Levinthal, 1990).

Otro factor que interfiere en la Capacidad de Absorción se relaciona con el nivel de conocimiento previo de las empresas (Ahuja & Lampert, 2001; Zahra & George, 2002; Minbaeva, 2005). De acuerdo con Zahra & George (2002) los elevados niveles de conocimientos previos de los colaboradores y de la organización potencian la Capacidad de Absorción. El intercambio de conocimiento entre los integrantes de la red puede disminuir las incertidumbres y el riesgo de comportamientos oportunistas (Wegner, Bortolaso & Zonatto, 2016). Aunque cuando no ocurre de manera uniforme, dificulta la cooperación generando asimetrías que pueden afectar la confianza establecida en la red, así como las interacciones entre los diferentes socios, lo que dificulta la cooperación.

De la misma forma, otro factor encontrado en la investigación relacionado con la absorción del conocimiento es la cultura de la organización orientada al aprendizaje y la innovación. Este factor puede influir, ya que posibilita condiciones que favorecen o inhiben la interacción, la comunicación y el aprendizaje de los individuos de las organizaciones (Zahra & George, 2002; Lenox & King, 2004). La

falta de existencia de conocimientos previos y de una cultura volcada al aprendizaje, dificultan la absorción de nuevos conocimientos (Flatten *et al.*, 2011).

Finalmente, otro factor encontrado en los relatos de los entrevistados se refiere a la apertura al aprendizaje del diseño organizacional. El aprendizaje de los individuos es acumulativo y el desempeño del aprendizaje es mayor cuando el objeto del aprendizaje (nuevo conocimiento para ser asimilado) está relacionado con lo que los individuos ya saben, aquel conocimiento adquirido a lo largo del tiempo (Lane, Koka & Pathak, 2006; Liao, Welsch & Stoica, 2003). Si este conocimiento no es transferido dentro de la organización, el aprendizaje no se da. Por lo tanto, en el contexto de una red de cooperación, aunque estén disponibles nuevos conocimientos para los diferentes miembros de la red, dicha estructura actúa como un inhibidor, dificultando la absorción de los nuevos conocimientos.

## CONCLUSIÓN

Este estudio tuvo por objetivo analizar los factores internos que dificultan el desarrollo de la Capacidad de Absorción de los hoteles participantes de una red de cooperación hotelera. A partir de una investigación descriptiva, realizada por medio de un relevamiento y entrevistas, con un abordaje cuantitativo y cualitativo de los datos, con 21 gestores de los hoteles seleccionados para el estudio, se verificaron los niveles de la Capacidad de Absorción de estas empresas y su impacto en el desempeño organizacional.

Los resultados encontrados revelaron que los hoteles investigados presentaron bajos niveles de Capacidad de Absorción. Se verificó la existencia de una relación positiva y estadísticamente significativa entre las Capacidades de Absorción para adquisición, asimilación, transformación y aplicación de nuevos conocimientos. Aunque no entre estas variables y el desempeño organizacional de estos hoteles. Estas evidencias sugieren la confirmación del modelo teórico de análisis propuesto por Zahra & George (2002) para la investigación de la Capacidad de Absorción en el contexto de redes de cooperación empresarial hoteleras, lo que abre perspectivas a la realización de nuevos estudios.

Estas evidencias sugieren que la Capacidad de Absorción se constituye como un conjunto de rutinas y procesos desarrollados por las empresas hoteleras que le permiten adquirir, asimilar, transformar y aplicar comercialmente nuevos conocimientos externos a los que se accede a partir de la cooperación establecida en la red. Ésta se desarrolla de distinta forma entre los diferentes hoteles miembros de la red, lo que sugiere que por presentar dichas diferencias, estos hoteles no consiguen convertir los beneficios de la cooperación establecida en la red en un mejor desempeño.

Entre los factores internos que afectan el desarrollo de la Capacidad de Absorción de los hoteles que actúan en la red investigada, se observó la falta de inversiones en investigación y desarrollo, el bajo nivel de conocimiento previo existente en los hoteles, la baja capacidad de relacionamiento de las empresas, la dificultad del desarrollo de una cultura de aprendizaje e innovación, así como la

predisposición de algunos hoteles para aprender. El tamaño organizacional también es una variable que limita la cooperación establecida entre las empresas hoteleras participantes de la red, afectando su capacidad relacional.

Estos resultados presentan importantes implicaciones para este campo de estudios, ya que la literatura de las relaciones interorganizacionales establece que el éxito de la cooperación es determinada por el nivel de cooperación establecida en red. Los atributos de la red para ser desarrollados precisan de la convergencia de esfuerzos por parte de sus miembros. Así, la transferencia de conocimientos dependerá del nivel de confianza y del grado de relacionamiento existente entre los socios. Los lazos relacionales fortalecidos promueven el aprendizaje, la búsqueda de soluciones conjuntas y el alcance de objetivos comunes, con la obtención de ganancias mutuas.

Sin embargo, la no obtención de dichos beneficios tiende a dificultar la cooperación establecida en la red, fragilizando su desarrollo. Las redes que no consiguen estimular las relaciones entre sus miembros, tendrán una mayor dificultad para la captación y retención de miembros, lo que puede comprometer su continuidad. Por lo tanto, la consolidación de una red depende del atractivo de sus recursos y su capacidad de generar beneficios a los asociados, así como de promover la colaboración.

Estos resultados refuerzan la necesidad de realizar nuevos estudios, procurando identificar los elementos que dificultan el desarrollo de las redes y de la Capacidad de Absorción de sus miembros. Del mismo modo, dificulta la evaluación de los efectos consecuentes de estos niveles diferenciados de la Capacidad de Absorción, con el éxito de la cooperación establecida en red observado por la capacidad de innovación de estas empresas, la obtención de ganancias competitivas y el alcance de un mejor desempeño, a partir de su ingreso a la red y el acceso a los beneficios como consecuencia de la cooperación. El fortalecimiento de las empresas tiende a reflejarse también en el fortalecimiento de la red, ya que las ganancias podrán ser mutuas y extensivas a varios miembros. Sin embargo, depende de la capacidad de cada miembro para adquirir, asimilar, transformar y aplicar los conocimientos existentes en la red.

En el caso analizado, la realización de inversiones en sistemas de gestión de la información es una estrategia de desarrollo establecida por la red para mejorar la comunicación entre sus miembros. A partir de su efectiva adopción y utilización se espera que ésta contribuya a la socialización de nuevos conocimientos, el intercambio de experiencias, el fortalecimiento de las empresas y la cooperación establecida en la red, a partir de la mejora de la capacidad de aprendizaje de estas organizaciones. Sin embargo, los beneficios dependen de las habilidades individuales de cada hotel para reconocer el valor de esta información, de modo que converjan esfuerzos para explotarla en su negocio.

A pesar de sus limitaciones, esta investigación provee evidencias que contribuyen al entendimiento de factores que influyen en el desarrollo de la Capacidad de Absorción de hoteles que actúan en redes de cooperación. También revelan los niveles de la Capacidad de Absorción identificados en un

determinado grupo de empresas, así como sus efectos en su desempeño. Estos hallazgos permiten testear y validar el modelo teórico de análisis del desarrollo de la Capacidad de Absorción propuesto por Zahra & George (2002) (Adquisición → Asimilación → Transformación → Aplicación → Desempeño) en este contexto.

Así, ante dichas evidencias se sugiere para la realización de nuevos estudios, investigar factores internos que dificultan el desarrollo de la capacidad de absorción en redes de cooperación empresarial de otros segmentos, que no sean hoteles, y también en empresas no participantes de Redes, a fin de verificar si los resultados se presentan de manera equivalente. En esta investigación se observaron los efectos de la capacidad de absorción en el desempeño organizacional. Sin embargo, otras variables pueden ser utilizadas en investigaciones futuras, como la capacidad de aprendizaje e innovación de una empresa, así como la capacidad relacional de empresas que actúan en red.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahuja, G. & Morris Lampert, C.** (2001) "Entrepreneurship in the large corporation: A longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions". *Strategic Management Journal* 22(6-7): 521-543
- Albers, S.; Schweiger, B. & Gibb, J.** (2013) "A process model of strategic network member acquisition and retention". *Academy of Management Proceedings* 3(1): 1-7
- Balestrin, A. & Verschoore, J. R.** (2008) "Relações interorganizacionais e complementaridade de conhecimentos: proposição de um esquema conceitual". *Revista de Administração Mackenzie* 8(4): 153-177
- Balestrin, A.; Verschoore, J. R. & Reyes Jr, E.** (2010) "O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil". *Revista de Administração Contemporânea* 14(3): 458-477
- Canto-Valencia, H.; Vera-Arenas, E. & Rivero-Villar, M. J.** (2014) "Relational capital as a determinant factor of external knowledge absorptive capacity for innovation: an empirical study in Mexican pharmaceutical industry". *Journal of Competitiveness Studies* 22(3-4): 168-186
- Cardozo, P.; Fernandes, D.; Soares, J. & Holm, C.** (2016) "Cooperación y participación en el proceso de planificación y desarrollo turístico. Un estudio de caso en comunidades étnico-rurales en el estado de Paraná – Brasil". *Estudios y Perspectivas en Turismo* 25(1): 88-109
- Cerqueira, A. C.; Teixeira, R. M. & Sacramento, P. M.** (2011) "Redes de cooperação entre pequenas empresas do setor hoteleiro e a rede turística: um estudo de casos múltiplos em Aracaju, Sergipe". *Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo* 5(1): 1-16
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A.** (1989) "Innovation and learning: the two faces of R & D". *The Economic Journal* 99(397): 569-596
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A.** (1990) "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation". *Administrative Science Quarterly* 35(1): 128-152
- Costa, H. A.; Nascimento, E. P.; Hoffmann, E. V. & Silva, D. L. B.** (2017) "¿Por qué cooperan las micro y pequeñas empresas turísticas?" *Estudios y Perspectivas en Turismo* 26(4): 781-803

- Davenport, T. H.; De Long, D. W & Beers, M. C.** (1998) "Successful knowledge management projects". *Sloan Management Review* 39(2): 43-57
- Davenport, T. H. & Prusak, L.** (1998) "Working knowledge: How organizations manage what they know". Harvard Business School Press, Boston.
- Flatten, T. C.; Engelen, A.; Zahra, S. A. & Brettel, M.** (2011) "A measure of absorptive capacity: Scale development and validation". *European Management Journal* 29(2): 98-116
- Flatten, T. C.; Greve, G. I. & Brettel, M.** (2011) "Absorptive capacity and firm performance in SMEs: The mediating influence of strategic alliances". *European Management Review* 8(3): 137-152
- Garzón-Castrillón, M. A.** (2016) "Capacidad dinámica de absorción. Estudio de caso". *Orinoquia* 20(1): 97-118
- Gil, A. C.** (2008) "Como elaborar projetos de pesquisa". Atlas, São Paulo
- Gulati, R.; Lavie, D. & Madhavan, R. R.** (2011) "How do networks matter? The performance effects of interorganizational networks". *Research in Organizational Behavior* 31(1): 207-224
- Hoffmann, E. V.; Vieira, D. P.; Reyes Jr, E. & Melo, M. S. R.** (2015) "Estrategia empresarial en períodos de crisis. Un estudio del sector hotelero de la región metropolitana de Belo Horizonte – Brasil". *Estudios y Perspectivas en Turismo* 24(1): 663-682
- Jiménez-Barrionuevo, M. M.; García-Morales, V. J. & Molina, L. M.** (2011) "Validation of an instrument to measure absorptive capacity". *Technovation* 31(5): 190-202
- Lane, P. J.; Koka, B. R. & Pathak, S.** (2006) "The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct". *Academy of Management Review* 31(4): 833-863
- Lane, P. J. & Lubatkin, M.** (1998) "Relative Absorptive capacity and Interorganizational Learning". *Strategic Management Journal* 19(5): 461-477
- Lenox, M. & King, A.** (2004) "Prospects for developing absorptive capacity through internal information provision". *Strategic Management Journal* 25(4): 331-345
- Liao, J.; Welsch, H. & Stoica, M.** (2003) "Organizational absorptive capacity and responsiveness: an empirical investigation of growth-oriented SMEs." *Entrepreneurship Theory and Practice* 28(1): 63-85
- Merinero-Rodríguez, R. & Pulido-Fernández, J. I.** (2016) "Analysing relationships in tourism: A review". *Tourism Management* 54: 122-135
- Minbaeva, D. B.** (2005) "HRM practices and MNC knowledge transfer". *Personnel Review* 34(1): 125-144
- Pereira, B. A. D.; Alves, J. N. & Klein, L. L.** (2016) "Construção de um instrumento de avaliação de benefícios em redes interorganizacionais". *Revista da FAE* 16(2): 54-73
- Popadiuk, S. & Ayres, R. M. S. M.** (2016) "Knowledge transfer, learning and organizational capabilities in an interorganizational software project". *Organizações & Sociedade* 23(79): 553-570
- Sacomano Neto, M.; Corrêa, D. A. & Truzzi, O. M. S.** (2015) "Transferência de conhecimento em redes de empresas: um estudo em uma planta modular da indústria automotiva". *Revista Economia & Gestão* 15(41): 33-56
- Tsai, H.; Song, H. & Wong, K. K.** (2009) "Tourism and hotel competitiveness research". *Journal of Travel & Tourism Marketing* 26(5-6): 522-546
- Todeva, E.** (2006) "Business networks: strategy and structure". Routledge, New York

- Todorova, G. & Durisin, B.** (2007) "Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization". *Academy of Management Review* 32(3): 774-786
- Van Den Bosch, F. A.; Volberda, H. W. & De Boer, M.** (1999) "Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities". *Organization Science* 10(5): 551-568
- Veugelers, R.** (1997) "Internal R & D expenditures and external technology sourcing". *Research Policy* 26(3): 303-315
- Wegner, D. & Maehler, A. E.** (2012) "Desempenho de empresas participantes de rede interorganizacionais: analisando a influência do capital social e da capacidade absorptiva". *Gestão & Planejamento-G&P* 13(2): 191-211
- Wegner, D.; Bortolaso, I. V. & Zonatto, P. A. F.** (2016) "Small-firm networks and strategies for consolidation: evidence from the Brazilian context". *Review of Business Management* 18(62): 525-544
- Wilke, E. P. & Rodrigues, L. C.** (2013) "Fontes de pressão institucional: reflexões sobre legitimidade na indústria hoteleira brasileira". *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo* 7(2): 337-357
- Xavier Filho, J. L. J.; de Paiva Jr, F. G.; de Sousa, S. A. & Medeiros, J. J.** (2015) "Desistência de cooperação em redes interorganizacionais: Reflexões inspiradas na ação social weberiana". *Revista de Administração Mackenzie* 16(6): 159-189
- Zahra, S. A. & George, G.** (2002) "Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension". *Academy of Management Review* 27(2): 185-203
- Zen, A. C.; Dalmoro, M.; Fensterseifer, J. E. & Wegner, D.** (2013) "O desenvolvimento de recursos em redes interorganizacionais e o processo de internacionalização: o caso Wines of Brasil". *Revista Ibero-Americana de Estratégia* 12(1): 107-130
- Zonatto, V. C. S.; Schuh, C. & Zonatto, P. A. F.** (2014) "Contribuição dos recursos estratégicos nos processos de criação da inovação em uma rede de cooperação hoteleira". *Revista Turismo em Análise* 25(3): 700-732

Recibido el 29 de septiembre de 2017

Reenviado el 08 de noviembre de 2017

Aceptado el 12 de noviembre de 2017

Arbitrado anónimamente

Traducido del portugués