

Revista Electrónica CECIET
ISSN L 1852 4583
Año I Volumen I
2011

**LA CAPTACIÓN DE INFORMACIÓN A TRAVÉS DE LAS NUEVAS
TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES EN EL
SECTOR HOTELERO¹**

AUTOR

Celemín Pedroche, María Soledad
Universidad Autónoma de Madrid
Profesor Ayudante

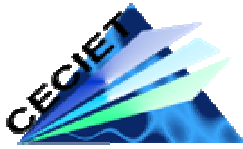
Grado Académico: Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales

Teléfono: 914973191

Fax: 914972949

Correo electrónico: marisol.celemin@uam.es

¹ El presente trabajo tiene su base en la Tesis Doctoral desarrollada por Celemín (2011).



RESUMEN

Las compañías tienen que ser conscientes de la necesidad de captar la información que proviene tanto de los agentes externos como internos y del papel de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones -TICs- como medios para adquirir dicha información. Así, los establecimientos hoteleros, como organizaciones en permanente conexión con la información y el conocimiento, precisan aprovecharlo al máximo. En este sentido, el propósito de este estudio empírico es analizar si los establecimientos hoteleros de tres, cuatro y cinco estrellas de la Comunidad de Madrid están captando la información que proviene de los agentes internos y externos de la organización mediante los procesos que implican las TICs. Los resultados revelan que las TICs son importantes para captar información de los agentes externos pero no tanto para la adquisición de información de los empleados, lo que indica que las empresas hoteleras tienen que tener una determinada capacidad tecnológica con la finalidad de conseguir información del exterior y considerar otros procedimientos para la captura de información de los agentes internos.

ABSTRACT

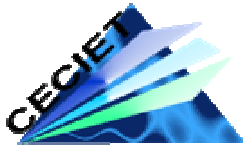
Companies have to be aware of the necessity of getting information from both stakeholders and internal agents. Also, they must know the role of the new technologies of information and communications -ICTs- as a means of getting data. Therefore, hotels, as all organizations with a permanent connection to information and knowledge, have to take great advantage of this resource. In this line, the purpose of this empirical study is to analyze whether three, four and five star hotels in the Madrid Region are getting information that internal and external agents of the organizations provide through ICTs process. The results show that ICTs are relevant to get information from stakeholders but not so much from the internal agents. This proves that hotel establishments have to adopt a technological capacity with the finality of gathering information from the environment and they have to consider a different procedure to capture data from the internal agents.

PALABRAS CLAVES

Agentes externos, agentes internos, conocimiento, organizaciones que aprenden, TICs

KEYWORDS

Stakeholders, internal agents, knowledge, learning organizations, ICTs



INTRODUCCION

La información es una herramienta clave para el desarrollo de cualquier tipo de organización. “*Los modos de hacer negocios y el entorno competitivo han cambiado*” de acuerdo con Buhalis (1998) y la capacidad de crear y aplicar nuevo conocimiento es considerada una de las principales fuentes de ventaja competitiva (Leonard-Barton, 1990; Nonaka, 1991; Spender, 1996; Teece, 1998; Von Krogh, 1998; Zollo y Winter, 2002; Almeida et al., 2003). Uno de los negocios intensivos en conocimiento es el sector turismo (Sheldon, 2007) y la industria hotelera, como un producto característico del turismo o como un subsector de la actividad económica, denominado servicio de alojamiento por Castejón y Méndez (2003), también se presenta como una de las industrias en las que se produce una continua búsqueda y transmisión de información. Por lo tanto, esta investigación se va a centrar en la industria del turismo y, en concreto, en el sector hotelero, al considerar los establecimientos hoteleros como organizaciones empresariales que necesitan aprender al estar en permanente conexión con la información y por su necesidad de buscar, observar y conocer cómo se está desarrollando el entorno.

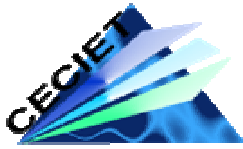
Además de la información, la introducción y la aplicación de las nuevas tecnologías se ha convertido en un campo de suma importancia para las organizaciones (COTEC, 2007). Las TICs han cambiado radicalmente la eficiencia y la eficacia de las empresas, la capacidad de comunicación con el mundo exterior y la interactividad con sus colaboradores y participantes (Buhalis, 2003). Actualmente, la interacción existente entre la tecnología y el turismo ha supuesto cambios fundamentales en esta industria. Así, el turismo ha estado asociado con el desarrollo de nuevas tecnologías e innovaciones estructurales y organizativas (Stamboulis y Skayannis, 2003). El acceso a las comunicaciones por parte del sector turismo ha desencadenado nuevos niveles de interactividad (Buhalis y Law, 2008) que permiten una más fácil transmisión de conocimiento y, además, inciden significativamente en la competitividad de las organizaciones de esta industria (OMT, 2001). La intensidad de adopción y uso de las TICs en el sector turismo conduce en esta investigación a analizar también cuál es el papel de las TICs a la hora de captar información tanto del exterior como del interior de los establecimientos hoteleros.

DESARROLLO

REVISION DE LA LITERATURA

Las organizaciones que aprenden tienen que ser conscientes de la necesidad de controlar y utilizar sus recursos de conocimiento tanto externo como interno. En este sentido, Yang (2004) considera vitales esos dos tipos de aprendizaje - externo e interno-

Los *stakeholders* o agentes externos son vitales para la supervivencia y el crecimiento de las compañías (Mintoff, 1983). Según Freeman (1984), un



stakeholder es “cualquier grupo o individuo que puede afectar o es afectado por el alcance de los objetivos de la organización”. El enfoque de los *stakeholders* engloba al conjunto de grupos que poseen interés en la empresa y que ésta misma tiene que equilibrar para obtener su propio beneficio (Freeman, 1984). Los *stakeholders* necesitan ser identificados por las organizaciones y, a partir de ahí, nutrir las relaciones con ellos para asegurar que un adecuado análisis de los objetivos, valores y responsabilidades sea comprendido y sintetizado dentro de un marco estratégico del negocio (Goodpaster, 1993; Rodríguez Antón y Alonso Almeida, 2008; Alonso Almeida y Martín Castilla, 2009).

La literatura relativa al aprendizaje organizacional precisa que las organizaciones tienen que conectarse con el entorno exterior (March, 1991) con el fin de buscar conocimiento fuera de los límites organizacionales (Garvin, 1993; Watkins y Marsick, 1996) y a través de agentes externos (Harvey y Denton, 1999). El aprendizaje del entorno significa aprender de socios, competidores, clientes, proveedores, gobiernos, oficinas centrales, redes industriales, universidades, instituciones financieras, consultoras, etc., ya que influyen en la supervivencia y el crecimiento de las compañías (Mintoff, 1983, Ordoñez de Pablo, 2002; Kumar et al., 2008) a través de diferentes procesos como las actividades, rutinas o métodos; el trabajo conjunto (Jamal y Getz, 1995); los servicios personalizados (Buhalis y Law, 2008) y las reuniones (Martínez, 2002; Pérez López et al., 2003). A partir de este argumento, se propone analizar si los procesos que implican las nuevas tecnologías son el medio más importante para obtener información de los agentes externos en los establecimientos hoteleros.

Con este objetivo a estudiar se relaciona la captación de conocimiento con las nuevas tecnologías -sistemas inteligentes-. Las nuevas tecnologías han cambiado radicalmente la eficiencia y la efectividad de las organizaciones turísticas, la forma en que el negocio es conducido en el mercado y como los clientes interactúan con las organizaciones (Buhalis, 2003). Las organizaciones turísticas tienen que responder rápidamente a los cambios en la demanda tanto de los clientes como de los proveedores (Coakes et al., 2002). En este sentido, las TICs representan herramientas que pueden facilitar esas rápidas respuestas, ya que proporcionan eficiencia en la ejecución de las funciones básicas de la compañía permitiéndoles compartir información con los agentes con quienes interactúan en el funcionamiento de su actividad (Hernández et al. 2008).

Sin embargo, el conocimiento también se puede adquirir a través del aprendizaje interno -de los empleados, de los grupos de empleados, de los departamentos, de los servicios centrales o de las divisiones-. Todas las compañías dependen de la información que fluye entre los individuos, grupos, departamentos y funciones (Gamble et al., 2000). Los individuos de una empresa adquieren o capturan conocimiento y pueden utilizar ese



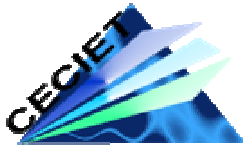
conocimiento en sus organizaciones si el entorno organizacional lo permite (Yang, 2004). Los agentes internos están formados por individuos y grupos con distintos intereses, objetivos, lealtades y valores (Williams, 2001) y la adquisición de ese aprendizaje interno puede efectuarse a través diferentes procedimientos (Ordoñez de Pablo, 2002) como las actividades, rutinas o métodos (Hendry et al., 1995; Yang, 2004); las colaboraciones (Easterby-Smith et al., 2000) o las reuniones (Pérez et al., 2003; Donate, 2007). A partir de esta segunda argumentación, se pretende averiguar si los procesos que implican las nuevas tecnologías son el medio más importante para obtener información de los agentes internos en los establecimientos hoteleros.

Con este último objetivo, se incide, otra vez, en las nuevas tecnologías a la hora de captar información. Las TICs son un medio muy utilizado por los miembros del hotel con esta finalidad. Actualmente existe un rápido avance en las tecnologías disponibles en las organizaciones hoteleras (Kumar et al., 2008). La capacidad tecnológica de una compañía puede promover tanto el proceso de acumulación de conocimiento técnico como el proceso de aprendizaje a nivel organización (Rosenberg y Firschtak, 1985; Leonard-Barton, 1995; Kumar et al., 1999). Esa mayor capacidad tecnológica supone el acceso a nuevas formas de comunicación que generan un aumento de los niveles de interactividad en la industria del turismo (Buhalis y Law, 2008), lo cual puede mejorar el aprendizaje entre los miembros de los establecimientos hoteleros.

ELECCIÓN DE LA MUESTRA

Para alcanzar los dos objetivos expuestos, se ha seleccionado el sector hotelero, el cual forma parte de una de las industrias -el turismo-, en las que se da un gran flujo de información que se puede transformar en conocimiento (Poon, 1993) y del que se puede aprender. La población seleccionada está compuesta por los 370 establecimientos hoteleros de tres, cuatro y cinco estrellas existentes en la Comunidad de Madrid, España. De ellos, se obtuvieron 147 respuestas, lo que representa un 39 por ciento de tasa de respuesta, siendo el error de muestreo del 6 por ciento a un nivel confianza del 95 por ciento.

La elección del sector hotelero se debe a la importancia del sector de alojamiento hotelero en la economía de la Comunidad de Madrid, la cual ha ocupado la tercera posición entre las comunidades autónomas españolas más visitadas en el 2010 después de Andalucía y Cataluña, siendo los hoteles los alojamientos más utilizado por los turistas (INE, 2010). A la importancia de su ámbito de actuación hay que añadir que en Diciembre del 2010, los establecimientos hoteleros de tres, cuatro y cinco estrellas en la Comunidad de Madrid representaban alrededor del 80 por ciento de los alojamientos hoteleros y del 90 por ciento de las plazas hoteleras en dicha comunidad (INE, 2011).



El instrumento utilizado para llevar a cabo esta investigación ha sido una encuesta destinada a examinar cómo los hoteles están obteniendo conocimiento de los *stakeholders* y de los agentes internos del hotel. Para reflejar la validez del instrumento de medida de esta investigación, se configuró un panel de expertos compuesto por cuatro académicos. Con este proceso, se pretendía que éstos, con su experiencia teórica y empírica en el objeto a estudiar, analizaran y evaluaran la lista completa de ítems que se había recopilado del estado del arte. Tras haber ajustado la primera encuesta gracias a las opiniones de los académicos, se pasó a realizar un *pre-test* que fue evaluado por tres altos cargos directivos del sector hotelero, cada uno perteneciente a un hotel de 3, 4 y 5 estrellas, respectivamente, de la Comunidad de Madrid. Una vez consideradas todas estas opiniones, se elaboró el cuestionario definitivo.

La fase de recogida de datos estuvo comprendida entre el 15 de Abril y el 1 de Agosto de 2010. Para ello, se procedió a realizar un primer contacto telefónico con todos los establecimientos hoteleros que constituían la población. Seguidamente, se envió el cuestionario por correo ordinario a los hoteles situados fuera de Madrid capital y a los hoteles situados en la capital se les entregó y recogió personalmente el cuestionario.

RESULTADOS

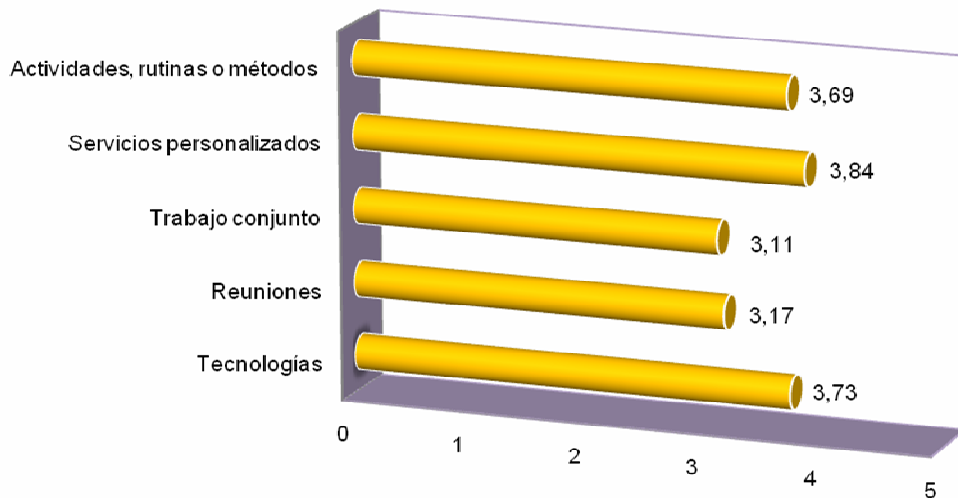
Una vez finalizado el proceso de recogida de datos y tras haber efectuado el correspondiente análisis estadístico con la información obtenida, se han logrado un conjunto de resultados. Para verificar si se alcanzan los objetivos propuestos, aparte de tener en cuenta los principales estadísticos descriptivos, se han establecido las correlaciones entre las variables a analizar del estudio y se han realizado, en los casos que se requería, un contraste de medias por pares mediante el procedimiento de la prueba t para muestras relacionadas.

Los primeros resultados hacen relación a los procesos a través de los que se obtiene información de los agentes externos. En el gráfico 1 se observa que todos los procesos analizados -Actividades, rutinas o métodos; Servicios personalizados; Trabajo conjunto; Reuniones y Tecnologías- han sido similarmente posicionados en un intervalo comprendido entre 3 y 4, siendo los Servicios de atención personalizados los más valorados (3,84) -Buhalis y Law (2008) destacan cómo las organizaciones turísticas necesitan desarrollar servicios personalizados para dirigir las necesidades individuales- y el Trabajo conjunto el que menos, con una media de 3,11. Los procesos que implican las tecnologías ocupan la segunda posición con 3,73 puntos, pero hay que señalar que existe una significatividad asintótica bilateral entre la variable Servicios de atención personalizado -la cual ocupa la primera posición- y la variable Tecnologías de 0,319, resultado que es superior a 0,05, lo que permite aceptar la hipótesis nula -independencia-, por lo que los encuestados apenas encuentran diferencias significativas entre ambas variables (ver tabla 1). Además, también hay que señalar que existe una correlación significativa al 1 por ciento entre ambas variables (0,290**). Estos resultados demuestran cómo

las tecnologías representan un elemento prioritario que puede ser utilizado por los establecimientos hoteleros para dar servicios personalizados a los *stakeholders*. Todo ello nos lleva a verificar que Los procesos que implican las nuevas tecnologías son uno de los medios más importantes para obtener información de los agentes externos en los

Gráfico 1. Valoración de los procesos de captación de información de los agentes externos de los establecimientos hoteleros

establecimientos hoteleros.



Fuente: Elaboración propia

Tabla 1. Pruebas de muestras relacionadas entre nuevas Tecnologías -Tec- y Servicios de atención personalizada -SAP-

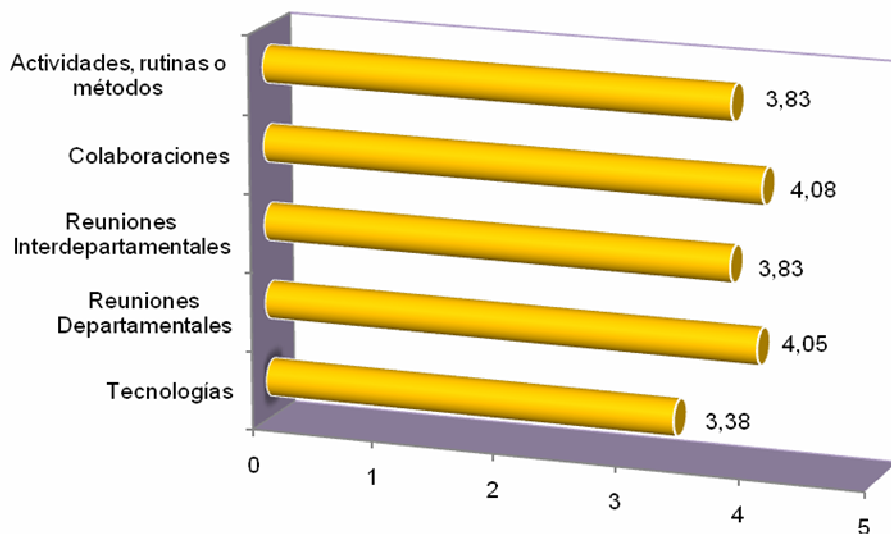
Prueba de muestras relacionadas								
Diferencias relacionadas								
Media	Desv. Tip.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza		t	Gl	Sig (Bilateral)	
			Superior	Inferior				
<i>Tecn-SAP</i>	-0,103	1,241	0,103	-0,306	0,100	-1,000	145	0,319

Fuente: Elaboración propia

En los resultados relacionados con los procesos -Actividades, rutinas o métodos; Colaboraciones; Reuniones departamentales; Reuniones interdepartamentales y Tecnologías- a través de los cuáles se obtenía

información de los agentes internos, se observa en el gráfico 2 -en el que aparecen las medias de cada uno de estos procesos- que las Colaboraciones, mediante las que se producen prácticas compartidas o nuevas formas de trabajo (Easterby-Smith et al., 2000) entre empleados de distintos departamentos, son el proceso a través del que se capta más información de los agentes internos (4,08) y las Tecnologías del que menos (3,38). Por lo tanto, los procesos que implican la tecnologías son el proceso menos valorado por los encuestados, aunque hay que indicar que esta variable está correlacionada muy significativamente con el resto de procesos -con Colaboraciones (0,233**), con Reuniones departamentales (0,429**), con Reuniones interdepartamentales (0,402**) y con Actividades, rutinas y métodos (0,339**). Ante estos resultados, a pesar de que las tecnologías son un proceso estrechamente vinculado con el resto de procesos, no se verifica que los procesos que implican las nuevas tecnologías son el medio más importante para obtener información de los agentes internos en los establecimientos hoteleros.

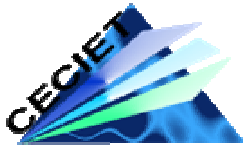
Gráfico 2. Valoración de los procesos de captación de información de los agentes internos de los establecimientos hoteleros



Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este trabajo, de carácter exploratorio, se ha centrado, por un lado, en averiguar cómo los establecimientos hoteleros captan información de los agentes externos e internos de la organización para posteriormente aprender de dicha información y, por otro, determinar qué papel desempeñan las TICs en dicha



captación. Para ello, se ha propuesto estudiar dos objetivos relacionados con los procesos que se utilizan en los establecimientos hoteleros para captar información tanto de los agentes externos como de los agentes internos.

Tras el estudio, se ha verificado en relación al primer objetivo que los procesos que implican las TICs son un medio fundamental para captar información de los *stakeholders*, pero no el más importante, siendo los Servicios de atención personalizados el medio más eficaz y en relación al segundo objetivo, se ha comprobado en este estudio, que los procesos que implican las TICs no son un medio relevante para captar información interna, siendo las Colaboraciones entre empleados de distintos departamentos, el proceso a través del cual se capta más información de los agentes internos.

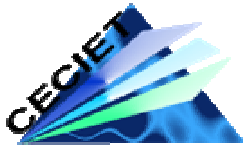
En la literatura se han realizado gran cantidad de estudios relativos a las TICs, pero sobre todo relacionados con su progreso y con los costes y beneficios que pueden llegar a generar (Hudson, 1994; Jones, 1996; Van Hoof et al., 1996; Feinstein y Stefanelli, 1999;). Sin embargo, existen en menor medida investigaciones sobre si realmente las TICs sirven como un medio de captación de información de los agentes externos (Senge et al., 1999; Sterman, 2000; Schianetz et al., 2007), y a ello ha colaborado el presente trabajo. Además, también se aporta que los establecimientos hoteleros analizados consideran a los procesos que implican las TICs como medios a tener en cuenta para conseguir información procedente del exterior, de tal manera que los establecimientos hoteleros deberían considerar alcanzar una determinada capacidad tecnológica como una inversión rentable teniendo como objetivo la finalidad concreta de captar información del entorno.

A pesar de qué las TICs sí son un buen medio para captar información de los agentes externos, no lo son para la captación de información de los agentes internos. Ello puede ser debido a qué muchos de los empleados de los establecimientos hoteleros no utilizan herramientas informáticas para el desempeño de sus tareas. Ante estos resultados, se puede concluir que los establecimientos hoteleros tienen que explotar otro tipo de procedimientos, como colaboraciones o reuniones, para manifestar explícitamente la información captada por los empleados de la interacción con los clientes y poder proponer mejoras en el servicio.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ALMEIDA, P., PHENE, A., GRANT R. Innovation and knowledge management: Scanning, sourcing and integration. En EASTERBY-SMITH, M., LYLES, M.A. Organizational Learning and Knowledge Management. Londres: Blackwell Publishing, 2003. pp. 356-371.

ALONSO ALMEIDA, M.M., MARTÍN CASTILLA, J.I. Dirección estratégica en el sector turístico. Madrid: Síntesis, 2009.



BUHALIS, D. Information technology. En COOPER, C., FLETCHER, J. et al. *Tourism Principles and Practice*. 2ª ed. Harlow: Addison Wesley Longman, 1998. pp. 423-446.

BUHALIS, D. *eTourism information technology for strategic tourism management*. London: Prentice Hall, Financial Times, 2003.

BUHALIS, D., LAW, R. Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after internet. The state of e-tourism research. *Tourism Management*, 24 (4): 609-623, 2008.

CASTEJÓN, R., MÉNDEZ, E. *Introducción a la economía para el turismo*. Madrid: Prentice Hall, Pearson Education, 2003.

CELEMÍN PEDROCHE, M.S. *Los establecimientos hoteleros como organizaciones que aprenden: Propuesta y aplicación de un modelo orientado a la creación de ventajas competitivas*. Tesis Doctoral. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid, Facultad de Ciencias Económicas, 2011.

COAKES, E., WILLIS, D., CLARKE, S. *Knowledge management in the sociotechnical world: The graffiti continues*. London: Springer, 2002. pp. 153-169.

COTEC. *Innovación en el sector hotelero*. Madrid: Fundación para la innovación tecnológica, 2007.

DONATE, M. *Estrategias de conocimiento e innovación*. Madrid: CES. Consejo Económico y Social, 2007.

EASTERBY-SMITH, M., CROSSAN, M., NICOLINI, D. Organizational learning: Debates past, present and future. *Journal of Management Studies*, 37 (6): 783-796, 2000.

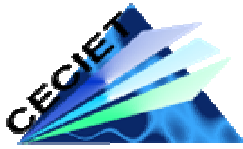
FEINSTEIN, A.H., STEFANELLI, J.M. Technology application in foodservice purchasing: A primer for foodservices marketers. *Journal of Restaurant and foodservice Marketing*, 32 (2): 3-22, 1999.

FREEMAN, R.E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitman, 1984.

GAMBLE, P., CHALDER, M., STONE, M. Customer knowledge management in the travel industry. *Journal of vacation marketing*, 7 (1): 83-91, 2000.

GARVIN, D. Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 10 (4): 803-813, 1993.

GOODPASTER, K. Business ethics and stakeholder analysis. En WINKLER, E., COOMBS, J. Oxford: Applied Ethics Blackwell, 1993.



HARVEY, C., DENTON, J. To come of age: The antecedents of organizational learning. *Journal of Management Studies*, 36 (7): 897-918, 1999.

HENDRY, R.H, ARTHUR, M.B., JONES, A.M. Strategy through people. London: Routledge, 1995.

HERNÁNDEZ, B., JIMÉNEZ, J., MARTÍN, M.J. Extending the technology acceptance model to include the IT decision-maker: A study of business management software. *Technovation*, 28 (3): 112-121, 2008.

HUDSON, B.T. Innovation through acquisition. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quartely*, 35 (3): 82-87, 1994.

INE. Encuesta de ocupación hotelera, encuesta de acampamentos turísticos, encuesta de apartamentos turísticos y encuesta de alojamientos de turismo rural. *Último datos publicado Año 2009*, 2010. Madrid: Instituto Nacional de Estadística. Disponible en: <http://www.ine.es/inebmenu/indice.htm#36>

INE. Encuesta de ocupación hotelera. Resultados detallados año 2010, 2011. Madrid: Instituto Nacional de Estadística. Disponible en: <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t11/e162eoh/a2010&file=pcaxis>

JAMAL, T., GETZ, D. Collaboration theory and community tourism planning. *Annals of Tourism Research*, 22 (1): 186-204, 1995.

JONES, P. Management hospitality innovation. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quartely*, 37 (5): 86-97, 1996.

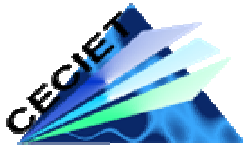
KUMAR, V., KUMAR, U., PERSAUD, A. Building technological capability through importing technology: The case of Indonesian manufacturing industry. *Journal of Technology Transfer*, 24 (1): 81-96, 1999.

KUMAR, I., KUMAR, V., DE GROSBOIS, D. Development of technological capability by cuban hospitality organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 27 (1): 12-22, 2008.

LEONARD-BARTON, D. A dual methodology for case studies: Synergistic use a longitudinal single site with replicated multiple sites. *Organization Science*, 1(3): 248-266, 1990.

LEONARD-BARTON, D. *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation*. Boston, M.A: Harvard Business School Press, 1995.

MARCH, J.G. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organizational Science*, 2 (1): 71-87, 1991.



MARTÍNEZ LEÓN, I. El aprendizaje en las organizaciones. Aplicación al sector agroalimentario. Tesis Doctoral. Cartagena: Universidad Politécnica de Cartagena, Facultad de Ciencias de la Empresa, 2002.

MINTOFF, I. Stakeholders of the organizational mind. San Francisco: Jossey-Bass, 1983.

NONAKA, I. The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 69 (6): 96-104, noviembre / diciembre 1991.

OMT. Organización Mundial del Turismo. eBusiness for Tourism: Practical guidelines for destinations and business. Madrid: World Tourism Organization, 2001.

ORDÓÑEZ DE PABLO, P. Knowledge management and organizational learning: Typologies in the Spanish manufacturing industry from 1995-1999. *Journal of Knowledge Management*, 6 (1): 52-62, 2002.

PÉREZ LÓPEZ, S., MONTES, J.M., VÁZQUEZ, C.J. Prácticas de recursos humanos de alto rendimiento y aprendizaje organizativo. Efecto sobre los resultados empresariales. En: IV Workshop La Gestión de Recursos Humanos en la Nueva Economía, Universidad de Cádiz, 2003 (4º: 2003: Cádiz, España).

POON, A. *Tourism, technology and competitive strategies*. Oxford: CAB International, 1993.

RODRÍGUEZ ANTÓN, J.M., ALMEIDA ALONSO, M.M. Organización y dirección de empresas hoteleras. Madrid: Edición Síntesis, 2008.

ROSENBERG, N., FIRSHTAK, C. *International technology transfer: Concepts, measures and comparisons*. New York: Praeger, 1985.

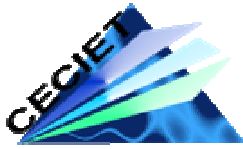
SCHIANETZ, K., KAVANAGH, L., LOCKINGTON, D. The learning tourism destination: The potential of a learning organization approach for improving the sustainability of tourism destinations. *Tourism Management*, 28: 1485-1496, 2007.

SENGE, P., KLEINER, A., et al. *The dance of change: The challenge of sustaining momentum in learning organizations*. New York: Currency Doubleday, 1999.

SHELDON, P. Tourism information technology. Oxford: CAB, 2007.

SPENDER, J.C. Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17: 45-62, 1996.

STAMBOULIS, Y., SKAYANNIS, P. Innovation strategies and technology for experience-based tourism. *Tourism Management*, 24 (1): 35-43, february 2003.



STERMAN, J. Business dynamics. Boston, McGraw-Hill, 2000.

TEECE, D.J. Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangibles assets. *California Management Review*, 40 (3): 55-79, 1998.

VAN HOOF, H.B., VERBETEEN, M.J., COMBRICK, T.E. Information technology revisited-international lodging-industry technology needs and perceptions: A comparative study. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37 (6): 86-91, 1996.

VON KROGH, G. Care in knowledge creation. *California Management Review*, Special issue on knowledge and the Firm, 40 (3): 133-153, spring 1998.

WATKINS, K.E., MARSICK, V.J. In action: Creating the learning organization. Alexandria: American Society for Training and Development, 1996.

WILLIAMS, M. A belief-focused process model of organizational learning. *Journal of Management Studies*, 38 (1), 67-85, january, 2001.

YANG, J-T. Qualitative Knowledge capturing and organizational learning: two case studies in Taiwan hotels. *Tourism Management*, 25 (4): 421- 428, 2004.

ZOLLO, M., WINTER, S.G. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13 (3): 339-351, 2002