




## LAS CAPACIDADES DINÁMICAS EN UNA CADENA HOTELERA DE PARAÍBA: ANÁLISIS RETROSPECTIVO DE 2005 A 2022

*DYNAMIC CAPABILITIES IN A HOTEL NETWORK IN PARAIBA:  
RETROSPECTIVE ANALYSIS FROM 2005 TO 2022*

Kamilla Nayara Batista Pimentel - UFPE\*<sup>1</sup>

Yákara Vasconcelos Pereira - UFPE\*<sup>2</sup>

Adriana Mirelly Silva Spindola Correia - UFPE\*<sup>3</sup>

<b>Palavras-Chave</b>	<b>Resumo</b>
<p>Hotelería. Capacidades dinámicas, Ventaja competitiva.</p> <div data-bbox="167 1144 403 1402" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"><p>ISSN 2594-8407</p></div>	<p>La competitividad de las organizaciones hoteleras es una preocupación global, especialmente con el surgimiento de servicios sustitutos y el aumento de la competencia en un contexto turbulento. El sector del turismo tiene la estacionalidad como una de sus características, ya que también depende de los cambios en la naturaleza para atraer o generar situaciones de rechazo para los turistas. La costa de Paraíba, ubicada en el noreste de Brasil, sigue enfrentando estos mismos desafíos. Ante estas características, el objetivo de este estudio fue investigar cómo se implementaron las capacidades dinámicas en una red de hoteles de Paraíba entre 2005 y 2022. Participaron en esta investigación 7 gerentes generales, 1 gerente financiero y 2 propietarios de la red hotelera. Se trata, además, de un estudio de caso longitudinal retrospectivo. Se adoptó la técnica de análisis de contenido y se contó con el apoyo del software ATLAS.ti. El instrumento de recolección utilizado fue la entrevista semiestructurada. Las capacidades dinámicas encontradas fueron la capacidad de adaptación, la capacidad de innovación y la capacidad de perfeccionamiento operativo. Estas capacidades dinámicas subsidiaron a la empresa para mantenerse competitiva en el mercado hotelero frente a los competidores. Por lo tanto, dado que el turismo se considera un mercado dinámico, las empresas necesitan transformarse y crear ideas para tener un rendimiento superior ante la imprevisibilidad del entorno empresarial.</p>



Keywords	Abstract
<p>Hospitality. Dynamic capabilities. Competitive advantage.</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p><b>Submetido em:</b> 20/06/2023</p> <p><b>Aprovado em:</b> 11/12/2023</p> <p><b>Publicado em:</b> 15/01/2024</p> <p><b>Editor:</b> Izac Bonfim</p> </div>	<p><i>The competitiveness of hotel organizations is a global concern, especially with the emergence of substitute services and increased competition in the turbulent context. In addition, the tourism sector has seasonality as one of its characteristics, as it also depends on changes in nature to attract or provide situations of repulsion for tourists. The coast of Paraíba located in northeastern Brazil continues with these same challenges. Given these characteristics, the objective of this study was to investigate how dynamic capabilities were implemented in a chain of hotels in Paraíba between 2005 and 2022. 7 general managers, 1 manager participated in this investigation. financier and 2 owners of the hotel chain. The content analysis technique was adopted and was supported by the ATLAS.ti software. The collection instrument used was the semi-structured interview. The dynamic capacities found were adaptability, innovation capacity and operational improvement capacity. These dynamic capabilities subsidized the company to remain competitive in the hotel market against competitors. Therefore, as tourism is considered a dynamic market, companies need to transform themselves and create new ideas to have superior performance in the face of the unpredictability of the business environment, dynamic capabilities being essential in this context.</i></p>

**Como Citar (APA):**  
Pimentel, K. N. B.; Pereira, Y. V.; & Correia, A. M. S. S. (2024). As capacidades dinâmicas em uma rede hoteleira da Paraíba: análise retrospectiva de 2005 a 2022. *Ateliê do Turismo*. 8 (2). 54-75. <https://doi.org/10.55028/at.v8i1.18896>



## INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, la volatilidad del mercado y la globalización han llevado a las empresas turísticas a buscar ventajas competitivas. Hasta 2020, el turismo se convirtió en el tercer sector de exportación más grande del mundo, precedido por productos químicos y combustibles, productos automotrices y alimentos, según la Organización Mundial del Turismo (OMT) (2020). En Brasil, los ingresos turísticos aumentaron un 2,2% en 2019, aportando 238,6 mil millones de reales a la economía y creando 35,692 nuevos empleos, con un aumento del 1,2% en comparación con 2018, según la Confederación Nacional del Comercio de Bienes, Servicios y Turismo (2020).

El turismo es un sector prometedor en términos de desarrollo económico, cambios ambientales y socioculturales, oportunidades de empleo, nuevos valores de consumo, difusión de conocimientos técnicos y desarrollo de nuevos mercados y productos (Dogru & Bulut, 2018; Webster & Ivanov, 2014). Sin embargo, cabe destacar que el sector turístico es sensible a factores externos. Por lo tanto, las empresas en este segmento suelen operar en contextos competitivos con fluctuaciones, siendo esencial considerar la perspectiva teórica de las capacidades dinámicas para hacer frente a entornos volátiles y obtener ventaja competitiva (Camisón & Monfort-Mir, 2012; Leonidou et al., 2015).

En este contexto, se evidencia la necesidad de investigar las capacidades dinámicas en el sector de viajes y turismo (Abrate et al., 2019), dado que es fundamental explorar la relación entre las empresas del sector y la adaptación al entorno cambiante (Pereira-Moliner et al., 2021). Dado que el segmento desempeña un papel crucial en la generación de empleo (Baum, 2019), es importante que los gestores hoteleros identifiquen, aprovechen las oportunidades y desarrollen estructuras más flexibles para adaptarse a las circunstancias derivadas de los cambios (Reyes-Santiago et al., 2019).

Dadas las especificidades del tema de las capacidades dinámicas, esta investigación se centra en el estudio de una cadena hotelera ubicada en el estado de Paraíba, considerando el periodo entre 2005 y 2022. Paraíba recauda aproximadamente 19 millones de reales en impuestos de los establecimientos de hospedaje, y el MTur categorizó los municipios de las regiones turísticas de Brasil para identificar el desempeño del turismo en la economía, a través de cinco categorías: A, B, C, D y E. En este caso, la categoría A abarca las ciudades con mayor flujo turístico, mayor número de establecimientos, empleos y recaudación de impuestos federales en el sector de hospedaje, y la categoría E representa aquellas que no tienen actividad en las cinco variables. Por lo tanto, la ciudad de João Pessoa es la única de Paraíba que tiene la categorización A (MTur, 2019).

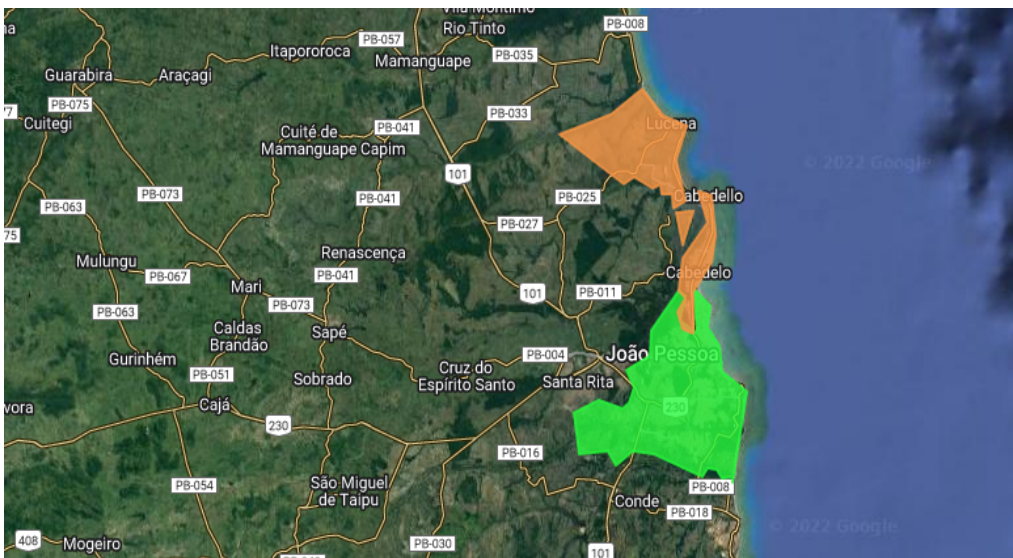


En cuanto al grupo hotelero seleccionado para este estudio, se destaca que la corporación hotelera paraibana tiene una gestión familiar. En este aspecto, De Massis y Rondi (2020) destacan que las empresas familiares tienen identidades únicas, basadas en los valores, la historia y la forma de operación de la familia propietaria. Este factor moldea la cultura de una empresa y determina cómo los miembros de la organización ven sus hábitos y costumbres (Zahra, 2022).

La cadena hotelera estudiada es la mayor compañía de hoteles frente al mar en el noreste y la más grande de Paraíba, con hoteles en varias regiones del estado con las marcas Luxor y Easy. Según el sistema de registro de personas físicas y jurídicas que operan en el sector turístico - Cadastur, Paraíba cuenta con 261 establecimientos de hospedaje registrados, de los cuales 88 están en João Pessoa, ciudad que forma parte de la región turística definida por el Ministerio de Turismo - MTur como la ruta Sanhauá (ver Figura 1).

**Figura 1**

*Mapa de la Región Turística Sanhauá.*



Fuente: MTur - Ministerio de Turismo (2023).



La ruta Sanhauá está compuesta por otros dos municipios, Cabedelo y Lucena, según se muestra en la Figura 1 resaltados en color naranja. La ruta Sanhauá representa el 37,6% de los establecimientos de hospedaje en la ciudad de João Pessoa (Registro de prestadores de servicios turísticos, 2022). Por lo tanto, el sector de hospedaje se presenta como representativo en comparación con otras actividades turísticas. Según MTur (2019), la mayoría de los turistas utilizan servicios de hospedaje, mientras que otras actividades como restaurantes o alquiler de vehículos, por ejemplo, no tienen un porcentaje de utilización superior al de hospedaje durante los viajes.

Por lo tanto, al considerar el marco teórico y las características propias del entorno, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo se implementaron las capacidades dinámicas en una cadena hotelera en Paraíba? Por lo tanto, este estudio tiene como objetivo investigar cómo se implementaron las capacidades dinámicas en una cadena de hoteles en Paraíba entre 2005 y 2022.

Se cree que al analizar cómo se desarrollan y adoptan las capacidades dinámicas en el sector hotelero contribuirá al perfeccionamiento de la gestión, dado que el sector es de relevancia turística para Brasil. En el ámbito académico, las capacidades dinámicas contribuyen a la gestión de recursos competitivos en sectores turbulentos (Zollo & Winter, 2002; Schilke, 2018), por lo tanto, se busca revelar las capacidades dinámicas y los fundamentos esenciales para las organizaciones en el sector turístico.

## **MARCO TEÓRICO**

### Capacidades dinámicas en la hotelería

La hotelería se destaca por operar en un entorno global, dinámico e incierto, donde las preocupaciones de los actores involucrados en el desarrollo sostenible, para mantenerse a lo largo del tiempo, son crecientes (López-Gamero et al., 2022). Schilke et al. (2018) señalan que el sector hotelero es dinámico, a partir de la modificación de la base de recursos actuales de una empresa hotelera para mantenerse competitiva. De esta manera, el sector se considera dinámico al tener una relación con la capacidad de renovar las competencias de las empresas (Teece et al., 1997) para satisfacer las demandas de un entorno empresarial en constante cambio.

Nieves y Haller (2014) argumentan que el sector hotelero necesita invertir en recursos como el conocimiento para desarrollar capacidades dinámicas dentro del hotel y proporcionar el ajuste más adecuado al contexto. Según Sa et al. (2020), el conocimiento se considera un recurso estratégico para las empresas hoteleras. En el estudio de Marco-



Lajara et al. (2022), se identifica el efecto positivo de las capacidades dinámicas en el rendimiento de los hoteles, destacando que se debe expandir aún más el conocimiento para mejorar la gestión.

Las capacidades dinámicas están relacionadas con la capacidad de la organización para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para enfrentar entornos en rápida transformación (Teece et al., 1997). Según Jiang et al. (2019), las capacidades dinámicas desempeñan un papel importante en la respuesta al entorno turbulento, donde las organizaciones necesitan tener flexibilidad, siendo fundamental para el crecimiento de las organizaciones turísticas (Orchiston et al., 2016).

Wang y Ahmed (2007) identificaron tres componentes centrales de las capacidades dinámicas, a saber: adaptativa, absorptiva e innovadora. La adaptativa se refiere a cómo la empresa aborda la perspectiva ambiental y la incertidumbre del futuro. La absorptiva está relacionada con cómo los miembros, individualmente, utilizan la información y cómo se explora y gestiona (Cohen & Levinthal, 1990). Por último, la innovativa se refiere a la aceptación e implementación de nuevas ideas, procesos, productos y servicios (Thompson, 1965).

De esta manera, las capacidades dinámicas tienen como base llevar a cabo la mejora continua del servicio prestado, de modo que las empresas hoteleras se integren, reconfiguren y renueven los recursos y capacidades (Ali et al., 2020). La premisa de esta corriente teórica concibe que las capacidades y los recursos de la organización no pueden ser replicados por los competidores, convirtiéndose en fuente de ventaja competitiva (Newbert, 2007; Nieves & Haller, 2014) y tienen un impacto significativo en los procedimientos organizativos permitiendo adaptarse rápidamente a las nuevas exigencias del entorno (Pereira-Moliner et al., 2021).

Teece (2014) aborda dos clases importantes de capacidades, la ordinaria y la dinámica. Las capacidades ordinarias (comunes) implican el desempeño de funciones administrativas, operativas y relacionadas con la gobernanza que son técnicamente necesarias para llevar a cabo tareas. Por otro lado, las capacidades dinámicas se derivan de actividades de alto nivel que pueden permitir que una empresa oriente sus actividades ordinarias hacia emprendimientos de alto rendimiento. De esta manera, las capacidades dinámicas se discuten a partir del reconocimiento de los microfundamentos (Teece, 2007).

Los microfundamentos se identifican en el contexto en el que la organización está inserta (detección), aprovechando las oportunidades e introduciéndolas en la rutina de





la organización (aprehensión) y, luego, gestionando las amenazas y cambios dentro de la organización (reconfiguración) (Teece, 2007). Así, las empresas adquieren procesos, rutinas gerenciales y organizativas (Kump et al., 2016; Mezger, 2014), actividades y procesos empresariales (Jiang et al., 2022; Mansour et al., 2019) y mantienen el desarrollo y la ventaja competitiva.

De esta manera, las CDs están relacionadas con la percepción del emprendedor de oportunidades para cambiar rutinas anteriores y bases de recursos, así como su disposición y capacidad para implementar cambios (McDermott et al., 2018). Los estudiosos consideran que las capacidades dinámicas se basan en la mejora continua del servicio prestado y permiten que las empresas hoteleras integren, reconfiguren y renueven sus recursos y capacidades (Ali et al., 2020).

En la investigación de Marco-Lajara et al. (2022), los autores exploran el efecto positivo de las capacidades dinámicas (CDs) en el rendimiento de los hoteles, destacando que se debe ampliar aún más el conocimiento para mejorar la gestión. Las rutinas, procesos y estrategias son específicos en cada organización, contribuyendo de diferentes formas a la creación de las CDs (Froehlich et al., 2017; Teece, 2007). Pereira-Moliner et al. (2021) identifican tres CDs en hoteles, a saber: gestión de recursos humanos, gestión de calidad y sostenibilidad. A través del establecimiento de estas CDs, los hoteles obtuvieron ventaja competitiva y rentabilidad elevada.

Por lo tanto, es necesario establecer sinergia entre las capacidades dinámicas mediante la gestión adecuada de recursos y capacidades, gestión del conocimiento y recursos humanos, siendo estos últimos más significativos para alcanzar la competitividad empresarial en las empresas hoteleras. Costa y Pereira (2020) añaden que las capacidades de calificación, renovación y gestión de amenazas y reducción de riesgos son destacadas en las capacidades dinámicas encontradas en la red AccorHotels en Brasil, siendo fundamentales para el desarrollo de ventaja competitiva a lo largo de los años.

## **METODOLOGÍA**

Esta investigación adopta un enfoque cualitativo. La elección del enfoque cualitativo se justifica en función del objetivo de esta investigación, a saber: investigar cómo se implementaron las capacidades dinámicas en una cadena de hoteles en Paraíba entre 2005 y 2022. Es importante destacar que desde la perspectiva cualitativa, el investigador se considera un actor fundamental, responsable de pensar, sentir, percibir y, de esta manera, expresar la motivación por el tema que desea investigar (González, 2020).



Se trata de un estudio de caso único realizado en una cadena hotelera de Paraíba, con el seudónimo de Cadeia HoteleiraPB. Eisenhardt (1989), Yin (2009) y Harrison et al. (2017) definen el estudio de caso como una investigación detallada de una unidad de análisis específica como un sistema limitado (el caso), a lo largo del tiempo, dentro de su contexto. En este contexto, los datos pueden recopilarse mediante observaciones, entrevistas, grupos focales, análisis de documentos, artefactos, entre otros (Stake, 1995; Merriam, 2009; Yin, 2014). Según Eisenhardt (1989), el estudio de caso se puede utilizar para obtener una descripción profunda del fenómeno, probar o generar una teoría.

Además, se trata de un estudio longitudinal retrospectivo (Hochman et al., 2005), que abarca registros desde su origen hasta el momento actual. Para ello, los datos se recopilaron y analizaron cuidadosamente (Hochman et al., 2005). La recopilación de datos se llevó a cabo mediante entrevistas semiestructuradas y la revisión de materiales publicados en revistas y periódicos en línea. Por lo tanto, las acciones estratégicas implementadas en Cadeia HoteleiraPB, en el período de 2005 a 2022, fueron examinadas retrospectivamente. El caso analizado tiene su origen en la ciudad de João Pessoa, Paraíba. Los criterios de selección de la organización incluyeron: tener representatividad en el destino a través de su importancia económica para el estado de Paraíba; tener acceso a los directivos; y ser considerada la mayor cadena hotelera de Paraíba. Cabe destacar que la organización cuenta con seis hoteles en Paraíba y una unidad en Ceará. La cadena hotelera analizada también cuenta con otros dos hoteles franquiciados.

En cuanto a los entrevistados, se tuvieron en cuenta los siguientes criterios para seleccionarlos: trabajar en la empresa, desempeñar funciones de gestor y director, y tener acceso a información sobre las acciones estratégicas de la organización. Para la recopilación de datos, se utilizó la entrevista semiestructurada y la obtención de datos secundarios. La entrevista semiestructurada permite que el entrevistado se sienta cómodo expresando su comprensión sobre el tema abordado, sin limitarse a lo que se le preguntó (Minayo, 2010). Las entrevistas semiestructuradas se llevaron a cabo de forma presencial, y en caso de que algunos participantes no pudieran responder de manera presencial, la entrevista se realizó virtualmente a través de Google Meet, con la ayuda de un guion de entrevista. En cuanto al guion de la entrevista, las preguntas fueron idénticas para todos los entrevistados y se desarrollaron teniendo en cuenta el enfoque teórico de las capacidades dinámicas.

Los sujetos entrevistados se detallan en el Cuadro 1. Cada entrevistado tiene un código relacionado con el hotel (seudónimo), en el cuadro también se puede identificar el cargo





que ocupa, el tiempo de trabajo en la empresa, la formación y la identidad en ATLAS.ti (código generado en el sistema). Se entrevistaron a diez sujetos, siete gerentes generales, un gerente financiero y dos propietarios de la cadena hotelera. Las entrevistas fueron grabadas (presencial y a través de la plataforma Google Meet) y transcritas.

## Cuadro 1

### *Presentación de los sujetos entrevistados*

Código de los entrevistados	Descripción	Tiempo en la empresa	Formación	ID ATLAS.ti
Entrevistado1	Proprietaria de la cadena hoteleira	20 anos	Turismo	D7
Entrevistado2	Proprietario de la cadena hoteleira	20 anos	Administración	D3
Entrevistado 3	Gerente financeiro de la cadena hoteleira	8 anos	Administración	D8
Entrevistado 4	Hotel-A Gerente general	11 anos	Turismo	D6
Entrevistado 5	Hotel-B Gerente general	5 anos	Turismo y Hotelaria	D4
Entrevistado 6	Hotel-C Gerente general	8 anos	Gestión comercial	D66
Entrevistado 7	Hotel-D Gerente general	10 anos	Administración	D2
Entrevistado 8	Hotel-E Gerente general	15 anos	Administración	D5
Entrevistado 9	Hotel-F Gerente general	6 anos	Administración	D10
Entrevistado 10	Hotel-G Gerente general	17 anos	Turismo	D9

Fuente: Elaboración propia (2023).

En cuanto a los datos secundarios, se recopilaron artículos publicados en revistas y periódicos, seleccionando aquellos relacionados con el tema del estudio con el objetivo de obtener información detallada sobre la cadena hotelera analizada, lo que permitiría la selección de evidencia para la investigación (Guba & Lincoln, 1981). Además, se



utilizaron los artículos para comprender el contexto del entorno externo y su influencia en la empresa estudiada durante el período establecido en este estudio, de 2005 a 2022. El Cuadro 2 presenta las fuentes investigadas, con el total de artículos encontrados, la cantidad repetida, aquellos que no contribuyeron a la investigación y, finalmente, la cantidad de artículos válidos, sumando un total de 55 publicaciones. Se utilizaron los siguientes descriptores en la búsqueda, a saber: el nombre real de la cadena hotelera y los nombres de los propietarios.

## Cuadro 2

### *Artículos recopilados*

<b>Fuentes</b>	<b>Total de artículos válidos</b>	<b>Repetidos</b>	<b>No contribuyen</b>	<b>Total de artículos válidos</b>
Revistas Hotéis	2	0	0	2
Mercado e Eventos	7	0	3	4
Panrotas	5	0	1	4
Traffic American.com	17	2	5	10
Revista Fácil	6	0	2	4
Turismo em foco	124	5	97	22
Hotelier news	25	3	13	9
Revista Exame	0	-	-	-
Diário de Pernambuco	0	-	-	-
Jornal do Comercio	0	-	-	-
<b>Total</b>	<b>55</b>			

Fuente: Elaboración propia (2023).

En la Revista Hotéis, se encontraron 2 artículos válidos. En la revista Mercado e Eventos se identificaron 7 artículos, aunque 3 no contribuyeron, sumando un total de 4 artículos válidos. En Panrotas, se localizaron 5 artículos, de los cuales solo 1 no se consideró válido, resultando en 4 artículos válidos. En la revista electrónica Traffic American.com se encontraron 17 artículos, 2 de los cuales eran repetidos y 5 no contribuyeron a la investigación, totalizando 10 artículos válidos. La Revista Fácil presentó un total de 6 artículos, de los cuales 2 eran repetidos, considerando 4 artículos válidos. Turismo em Foco presentó 124 artículos, de los cuales se validaron 22 por tener conexión con la temática, se descartaron 97 por no estar relacionados con el tema y 5 artículos estaban repetidos. Hotelier News tenía 25 artículos, de los cuales 9 eran válidos, 13 no contribuyeron y 3 estaban repetidos. En la Revista Exame, Diário de



Pernambuco y Jornal do Comercio no se encontraron artículos, incluso utilizando el perfil de suscriptor en la recopilación de datos (según se presenta en el Cuadro 2).

Para el tratamiento de los datos, se utilizó la técnica de análisis de contenido de Bardin (2016), que implicó la exploración del material mediante la codificación y categorización del contenido. La codificación de los datos determina la elección de unidades de registro, es decir, el recorte de la investigación. Para Bardin (2016), una unidad de registro significa el elemento a codificar, que puede ser un tema, una palabra o una frase. La categorización se realiza mediante el pensamiento y la reflexión de la realidad, de forma resumida, en determinados momentos.

Es importante destacar que, según Bardin (2016), las categorías son como rúbricas o clases que agrupan determinados elementos reuniendo características comunes. Además, en la fase final del análisis (tratamiento de los resultados, inferencia e interpretación), a partir de los resultados brutos, el investigador puede validar y dar sentido a dichos resultados (Bardin, 2016). En este sentido, se utilizó ATLAS.ti, un software recomendado para la investigación de datos cualitativos que cumple con los objetivos de la investigación.

## **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

Con fines analíticos, el Cuadro 3 indica las capacidades dinámicas identificadas y las actividades relacionadas con las capacidades ordinarias que respaldaron el proceso. Se destaca que la capacidad para identificar crisis y estudiar nuevos mercados está relacionada con la capacidad de adaptación. En cuanto a la capacidad de innovar, se observa la relación con las capacidades de identificar crisis, estudiar nuevos mercados y relacionarse con los clientes. Por último, la capacidad de mejora operativa está correlacionada con las capacidades de identificar crisis y relacionarse con los clientes.



### Cuadro 3

#### *Composición de las capacidades dinâmicas*

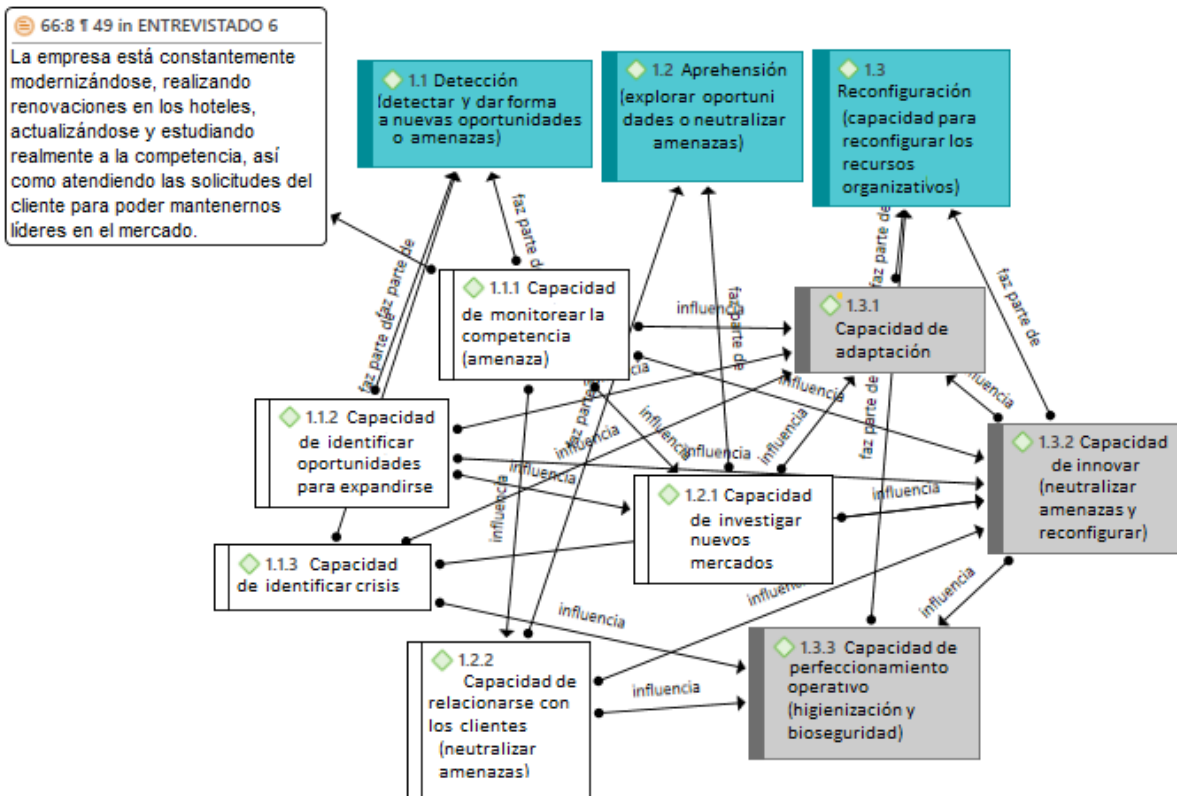
Capacidades dinâmicas	Actividades del desarrollo de las capacidades dinâmicas	Capacidades ordinarias	Relación con otras capacidades dinâmicas
<b>Capacidad de adaptación</b>	Detección	Capacidad de identificar crisis	
	Aprehensión	Capacidad para estudiar nuevos mercados	
	Reconfiguración		Capacidad de innovar
<b>Capacidad de innovación</b>	Detección	Capacidad para identificar crisis	
	Aprehensión	Capacidad para estudiar nuevos mercados Capacidad para relacionarse con los clientes	
	Reconfiguración		Capacidad de adaptación
<b>Capacidad de perfeccionamiento operativo (higienización y bioseguridad)</b>	Detección	Capacidad para identificar crisis	
	Aprehensión	Capacidad para relacionarse con los clientes	
	Reconfiguración		Capacidad de innovar

Fuente: Elaboración propia (2023).

En la Cadeia HoteleiraPB se identificaron actividades - detección, aprehensión y reconfiguración - para establecer las capacidades dinâmicas (Teece, 2007), que contribuyeron a que la cadena hotelera de Paraíba se mantuviera en el mercado a lo largo de los años. La figura 2 muestra las capacidades ordinarias que la empresa desarrolló para respaldar las capacidades dinâmicas.

**Figura 2**

*Capacidades dinâmicas de la Cadeia HoteleiraPB*



Fuente: Elaboración propia con el apoyo de ATLAS.ti (2023).

Durante el proceso de investigación se identificaron tres capacidades dinámicas que mantuvieron a la Cadeia HoteleiraPB competitiva a lo largo de los años, a saber: la capacidad de adaptación, la capacidad de innovación y la capacidad de perfeccionamiento operativo. Para identificar estas capacidades dinámicas, se llevó a cabo un proceso de análisis a través de las capacidades ordinarias (Teece, 2007). Dado que las capacidades ordinarias (CO) involucran la ejecución de funciones de gestión, operaciones y están relacionadas con la gobernanza técnicamente necesaria para realizar tareas (Teece, 2014), la Cadeia HoteleiraPB estableció capacidades ordinarias esenciales.

Los datos revelan que la capacidad de adaptación se configura mediante la capacidad ordinaria de identificar crisis (detección), junto con la capacidad de estudiar nuevos



mercados (aprehensión) y la capacidad de innovar (reconfiguración). El entrevistado E2 afirma que han ocurrido varios cambios a los que la red se ha ido adaptando con el tiempo debido a las exigencias del mercado: "Cada día surgen nuevas cosas y tienes que adaptarte, además de las cuestiones tributarias, las estrategias financieras, contables, administrativas, en fin". Este resultado está en consonancia con las investigaciones de Winter (2003), Breznik & Hisrich (2014) y Mansour et al. (2019), quienes consideran que la capacidad dinámica adaptativa permite a las empresas renovar o modificar sus valores y capacidades operativas existentes para sobrevivir en un entorno turbulento.

La capacidad de innovación está relacionada con las capacidades ordinarias de identificar crisis, estudiar nuevos mercados y relacionarse con los clientes, así como la capacidad de adaptación. Jiang et al. (2019) entienden que las capacidades aplicadas con eficacia aprovechan las oportunidades para descubrir nuevos mercados, desarrollar nuevos productos y establecer nuevas relaciones colaborativas, generando competitividad en el entorno empresarial.

Se puede observar la importancia de la capacidad de innovación en el relato de E4 cuando explica que: "La empresa siempre está actualizando sus procesos, con las nuevas tecnologías, con estudios de mercado, para estar a la vanguardia en innovaciones y competir. La innovación es esencial para que los hoteles se mantengan en el mercado". Así, la capacidad de innovar es el resultado de procesos de aprendizaje desarrollados continuamente a lo largo del tiempo (Breznik & Hisrich, 2014). Por lo tanto, Marco-Lajara et al. (2022) consideran la capacidad de innovar como un factor clave para la estrategia hotelera, ya que es de extrema importancia explorar la gestión innovadora de las empresas hoteleras para lograr una mejora significativa en el rendimiento de la gestión de la innovación (Fan et al., 2020).

García et al. (2022) muestran que la actividad innovadora en hoteles de México afecta positivamente a la capacidad dinámica de marketing asociada a la gestión del conocimiento. Ziyae et al. (2022) contribuyen utilizando la perspectiva de la innovación en servicios, pero afirman que la mala gestión y la falta de conocimiento son los factores más críticos para el fracaso de la innovación en la industria hotelera, afectando el desarrollo de las capacidades dinámicas (Ziyae et al., 2022).

La capacidad dinámica de perfeccionamiento operacional de la Cadeia HoteleiraPB también recibió contribuciones de capacidades ordinarias como la capacidad de identificar crisis, la capacidad de relacionarse con los clientes, así como la capacidad dinámica de innovar. Los estudios de Duarte Alonso et al. (2018) y Sawalha (2015) señalan que para gestionar crisis, las organizaciones deben ser flexibles, lo cual es un





factor importante para la cultura empresarial, así como también desarrollar la capacidad de transitar en las rutinas diarias para la adaptación y respuesta a crisis, ya que las organizaciones flexibles suelen tener la capacidad de gestionar sus vulnerabilidades y son más adaptables e innovadoras en la operación (Aldunce et al., 2014).

Las rutinas diarias en la Cadeia HoteleiraPB resultaron en la capacidad de perfeccionamiento operacional intensificada debido a la crisis del COVID-19. Esto se expresa claramente en el discurso del entrevistado E5 cuando explica que: "Entonces hicimos un proceso de higienización y reformulamos, cuando salía un decreto, reformulábamos. Así que el momento en que necesitábamos ser bastante flexibles para adaptarnos al cambio rápidamente fue durante esta pandemia".

Por lo tanto, Pereira-Moliner et al. (2021) sostienen que la gestión de recursos humanos facilita el proceso de implementación de la capacidad de gestión de calidad, ya que la hotelería es intensiva en mano de obra y, para potenciar su capital intelectual, la formación continua se destaca entre las prácticas de gestión de recursos humanos. Para ello, la inversión en la formación de los colaboradores conduce a la internalización de los estándares de calidad, la prevención de errores en la prestación de servicios y la adaptación más rápida al entorno, como por ejemplo, las nuevas medidas sanitarias y la reducción del contacto físico con los huéspedes (Tarí et al., 2019). En última instancia, se entiende que las capacidades dinámicas en la industria hotelera deben ser las mejores prácticas comúnmente implementadas por los hoteles basándose en sus recursos y capacidades individuales (Helfat & Peteraf, 2003; Seo et al., 2021)

## CONCLUSIONES

Este estudio tuvo como objetivo investigar cómo se implementaron las capacidades dinámicas en una cadena hotelera en Paraíba entre 2005 y 2022. Para ello, se investigó una cadena hotelera en la región del estado de Paraíba. La investigación, basada en un enfoque cualitativo y una estrategia de estudio de caso único, se llevó a cabo mediante la recopilación de datos secundarios y entrevistas semiestructuradas con los líderes y gerentes de los establecimientos e instituciones que apoyan la región.

Desde la perspectiva teórica de las capacidades dinámicas y mediante el análisis de los datos recopilados, los hallazgos muestran la importancia de las capacidades ordinarias relacionadas con las actividades de detección, comprensión y reconfiguración. Así, fundamentando las capacidades dinámicas de adaptación, innovación y perfeccionamiento operacional.



Se observó que la capacidad dinámica de adaptación está directamente relacionada con la capacidad ordinaria de identificar crisis. Por otro lado, la capacidad de innovar se relacionó con las capacidades ordinarias de crisis, estudiar nuevos mercados y conectarse con los clientes. Además, la capacidad de perfeccionamiento operacional de la cadena hotelera PB analizada se asocia con la capacidad de identificar crisis, la capacidad de relacionarse con los clientes, así como la capacidad dinámica de innovar.

Se destaca que estas capacidades dinámicas son fundamentales para la cadena hotelera, ya que a través de ellas la empresa establece una ventaja competitiva, según lo indicado en la literatura científica que señala que los recursos deben ser valiosos, raros, difíciles de imitar y no sustituibles por sus competidores, convirtiéndose en fuente de ventaja competitiva sostenible (Barney, 1991; Wilden et al., 2016; Bromiley & Rau, 2016).

Dado lo expuesto, esta investigación se destaca por su originalidad y relevancia al evidenciar hallazgos en el contexto de la hotelería paraibana, especialmente en cuanto al desarrollo de las capacidades dinámicas, ya que esta temática aún es incipiente en la literatura científica. Sin embargo, como limitaciones, se señala que la investigación es de naturaleza descriptiva y tiene la restricción de ser un estudio de caso, lo que no permite la generalización de los datos. Finalmente, para cubrir las lagunas aún existentes en el campo de estudio de las capacidades dinámicas, se sugiere la realización de investigaciones futuras con muestras que contemplen la diversidad de hoteles que forman parte de otras cadenas hoteleras establecidas en Brasil, con el fin de conocer y mejorar las capacidades dinámicas fundamentales para la continuidad de las cadenas hoteleras.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a la CAPES, al CNPq y a la Universidad Federal de Pernambuco (UFPE) por financiar la investigación a través de la Convocatoria PROPG nº 06/2022 - Convocatoria de Apoyo a Investigadores vinculados a los Programas de Posgrado de la UFPE.

## **REFERÊNCIAS**

Abrate, G., Bruno, C., Erbetta, F., & Fraquelli, G. (2020). Which future for traditional travel agencies? A dynamic capabilities approach. *Journal of Travel Research*, 59(5), 777-791. <https://doi.org/10.1177/0047287519870250>



- Aldunce, P., Beilin, R., Handmer, J., & Howden, M. (2014). Framing disaster resilience: The implications of the diverse conceptualisations of “bouncing back”. *Disaster Prevention and Management*, 23(2), 252-270. <https://doi.org/10.1108/DPM-07-2013-0130>
- Ali, S., Peters, L. D., Khan, I. U., Ali, W., & Saif, N. (2020). Organizational learning and hotel performance: the role of capabilities' hierarchy. *International Journal of Hospitality Management*, 85, 102349. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102349>
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições, 70, 280.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Baum, T. (2019). Hospitality employment 2033: A backcasting perspective (invited paper for 'luminaries' special issue of international journal of hospitality management). *International Journal of Hospitality Management*, 76(1), 45-52. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.027>
- Breznik, L., & Hisrich, R. D. (2014). Dynamic capabilities vs. innovation capability: are they related? *Journal of small business and enterprise development*, 21(3), 368-384. <https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2014-0018>
- Bromiley, P., & Rau, D. (2016). Operations management and the resource based view: Another view. *Journal of Operations Management*, 41(1), 95-106. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2015.11.003>
- Cadastro de Prestadores de Serviço do Turismo (CADASTUR). *Quantidade de meios de hospedagem do Brasil*. Brasília, 2021. Disponível: <[https://dados.turismo.gov.br/dataset/?q=restaurantes&sort=score+desc%2C+metadata\\_modified+desc](https://dados.turismo.gov.br/dataset/?q=restaurantes&sort=score+desc%2C+metadata_modified+desc)>. Acesso em: 15/05/2022
- Camisón, C., & Monfort-Mir, V. M. (2012). Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives. *Tourism management*, 33(4), 776-789. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.08.012>
- Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo. (2020). *Faturamento do Turismo chega a R\$ 12,8 bilhões em setembro e setor dá sinais de recuperação*. Porto Alegre/RS. Disponível em: <https://fecomercio-rs.org.br/2020/11/03/cnc-faturamento-do-turismo-chega-a-r-128-bilhoes-em-setembro-e-setor-da-sinais-de-recuperacao/>. Acesso em: 25 ago, 2022.
- Costa, J. H. D. P., & Pereira, Y. V. (2020). The dynamic capabilities of AccorHotels in Brazil. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 3(2), 253-269. <https://doi.org/10.1108/JHTI-03-2019-0034>
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 35(1), 128-152. <https://doi.org/10.2307/2393553>



- De Massis, A. V.; Rondi, E. COVID-19 and the future of family business research. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1727-1731, 2020.
- Dogru, T., & Bulut, U. (2018). Is tourism an engine for economic recovery? Theory and empirical evidence. *Tourism Management*, 67(1), 425-434. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.06.014>
- Duarte Alonso, A., Kok, S., & O'Shea, M. (2018). Family businesses and adaptation: A dynamic capabilities approach. *Journal of family and economic issues*, 39, 683-698. <https://doi.org/10.1007/s10834-018-9586-3>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- Fan, J., Lin, H., & Liu, J. (2020). Research on the relationship between dynamic ability and innovation performance in hotel innovation management. *Conference Proceedings of the 8th International Symposium on Project Management, (ISPM)* (pp.1148-1155).
- Froehlich, C., Bitencourt, C. C., & Bossle, M. B. (2017). The use of dynamic capabilities to boost innovation in a Brazilian Chemical Company. *Revista de Administração*, 52(4), 479-491. <https://doi.org/10.1016/j.rausp.2017.08.007>
- García, I. G. E., Mendivil, Y. C., & Guerrero, M. S. (2022). Capacidades dinámicas e innovación: origen de la competitividad en empresas de servicios turísticos en México. *Revista de ciencias sociales*, 28(6), 395-411.
- González, F. E. (2020). Reflexões sobre alguns conceitos da pesquisa qualitativa. *Revista Pesquisa Qualitativa*, 8(17), 155-183. <https://doi.org/10.33361/RPQ.2020.v.8.n.17.322>
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1981). *Effective evaluation: Improving the usefulness of evaluation results through responsive and naturalistic approaches*. Jossey-Bass.
- Harrison, h., Birks, M., Franklin, R., & Mills, J. (2017). Pesquisa de estudo de caso: Fundamentos e orientações metodológicas. *Fórum qualitativo Sozialforschung/Forum: pesquisa social qualitativa*, 18(1), 1-17.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic management journal*, 24(10), 997-1010. <https://doi.org/10.1002/smj.332>
- Hochman B., Nahas F. X., Oliveira Filho, R.S.; Ferreira, L; M. (2005). Desenhos de pesquisa. *Acta Cirúrgica Brasasileira*, 20(2), 1-8.
- Jiang, Y., Ritchie, B. W., & Verreyne, M. L. (2019). Building tourism organizational resilience to crises and disasters: A dynamic capabilities view. *International Journal of Tourism Research*, 21(6), 882-900. <https://doi.org/10.1002/jtr.2312>



- Jiang, Y., Ritchie, B. W., & Verreyne, M. L. (2022). A resource-based typology of dynamic capability: Managing tourism in a turbulent environment. *Journal of Travel Research*, 61(5), 1006-1023. <https://doi.org/10.1177/00472875211014960>
- Leonidou, L. C., Leonidou, C. N., Fotiadis, T. A., & Aykol, B. (2015). Dynamic capabilities driving an eco-based advantage and performance in global hotel chains: The moderating effect of international strategy. *Tourism Management*, 50(1), 268-280. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.03.005>
- López-Gamero, M. D., Molina-Azorín, J. F., Pereira-Moliner, J., & Pertusa-Ortega, E. M. (2022). Agility, innovation, environmental management and competitiveness in the hotel industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(2), 548-562. <https://doi.org/10.1002/csr.2373>
- Kump, B., Engelmann, A., Kessler, A., & Schweiger, C. (2016). Towards a dynamic capabilities scale: Measuring sensing, seizing, and transforming capacities. In *Academy of Management Proceedings*, 2016(1), 13839. Briarcliff Manor, NY 10510: *Academy of Management*. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2016.13839abstract>
- Mansour, H. E., Holmes, K., Butler, B., & Ananthram, S. (2019). Developing dynamic capabilities to survive a crisis: Tourism organizations' responses to continued turbulence in Libya. *International Journal of Tourism Research*, 21(4), 493-503. <https://doi.org/10.1002/jtr.2277>
- Marco-Lajara, B., Ruiz-Fernández, L., Seva-Larrosa, P., & Sánchez-García, E. (2022). Hotel strategies in times of COVID-19: a dynamic capabilities approach. *Anatolia*, 33(4), 525-536. <https://doi.org/10.1080/13032917.2021.1969960>
- McDermott, K., Kurucz, E. C., & Colbert, B. A. (2018). Social entrepreneurial opportunity and active stakeholder participation: Resource mobilization in enterprising conveners of cross-sector social partnerships. *Journal of Cleaner Production*, 183(1), 121-131. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.010>
- Mezger, F. (2014). Toward a capability-based conceptualization of business model innovation: insights from an explorative study. *R&D Management*, 44(5), 429-449. <https://doi.org/10.1111/radm.12076>
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Minayo, M. C. S. (2010). *Técnicas de pesquisa: entrevista como técnica privilegiada de comunicação. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 12. ed. São Paulo: Hucitec, p. 261-297.



- MTur. *Categorização dos Municípios Turísticos*, 2019. Disponível em: <https://dados.gov.br/dataset/categorizacao/resource/a58fccab-4887-4d11-a8cf-c8b0dae26321>. Acesso em: 12 jul. 2022.
- Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic management journal*, 28(2), 121-146. <https://doi.org/10.1002/smj.573>
- Nieves, J., & Haller, S. (2014). Building dynamic capabilities through knowledge resources. *Tourism Management*, 40(1), 224-232. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.06.010>
- Orchiston, C., Prayag, G., & Brown, C. (2016). Organizational resilience in the tourism sector. *Annals of Tourism Research*, 56(13), 145-148. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2015.11.002>
- Pereira-Moliner, J., Molina-Azorín, J. F., Tarí, J. J., López-Gamero, M. D., & Pertusa-Ortega, E. M. (2021). How do dynamic capabilities explain hotel performance? *International Journal of Hospitality Management*, 98(103023), 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103023>
- Reyes-Santiago, M., Sánchez-Medina, P. S., & Díaz-Pichardo, R. (2019). The influence of environmental dynamic capabilities on organizational and environmental performance of hotels: Evidence from Mexico. *Journal of Cleaner Production*, 227(1), 414-423. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.04.245>
- Sa, M. L. L., Choon-Yin, S., Chai, Y. K., & Joo, J. H. A. (2020). Knowledge creation process, customer orientation and firm performance: Evidence from small hotels in Malaysia. *Asia Pacific Management Review*, 25(2), 65-74. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2019.07.002>
- Sawalha, I. H. S. (2015). Managing adversity: understanding some dimensions of organizational resilience. *Management research review*, 38(4), 346-366. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2014-0010>
- Seo, K., Woo, L., Mun, S. G., & Soh, J. (2021). The asset-light business model and firm performance in complex and dynamic environments: The dynamic capabilities view. *Tourism Management*, 85(1), 104311. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104311>
- Schilke, O., Hu, S., & Helfat, C. E. (2018). Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *Academy of management annals*, 12(1), 390-439. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0014>
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Tarí, J. J., Pereira-Moliner, J., Molina-Azorín, J. F., & López-Gamero, M. D. (2019). Heterogeneous adoption of quality standards in the hotel industry: drivers and





- effects. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(3), 1122-1140. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2017-0606>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic anagement. *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)
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of management perspectives*, 28(4), 328-352. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0116>
- Thompson, V. A. (1965). Bureaucracy and innovation. *Administrative science quarterly*, 10(1), 1-20. <https://doi.org/10.2307/2391646>
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 9(1), 31-51. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>
- Webster, C., & Ivanov, S. (2014). Transforming competitiveness into economic benefits: Does tourism stimulate economic growth in more competitive destinations? *Tourism Management*, 40, 137-140. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.06.003>
- Wilden, R., Devinney, T. M., & Dowling, G. R. (2016). The architecture of dynamic capability research identifying the building blocks of a configurational approach. *Academy of management annals*, 10(1), 997-1076. <https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1161966>
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 24(10), 991-995. <https://doi.org/10.1002/smj.318>
- World Tourism Organization (UNWTO) (2020, Maio 31). UNWTO tourism highlights. <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421152>
- Yin, R. K. (2009). Case study research: Design and methods (Vol. 5). sage.
- Yin, R. K. (2014). Case study research: Design and methods (applied social research methods) (p. 312). Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Zahra, S. A. International entrepreneurship by family firms post covid. *Journal of Family Business Strategy*, 13(2), 1-5, 2022.
- Ziyae, B., Sadeghi, H., & Golmohammadi, M. (2022). Service innovation in the hotel industry: the dynamic capabilities view. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 16(4), 582-602. <https://doi.org/10.1108/JEC-12-2020-0205>



Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339-351.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>

---

### INFORMAÇÃO (ÕES) DO (S) AUTOR (ES)

- \*1 Maestra en Hotelería y Turismo (PPHTur/UFPE). Correo electrónico: knbpimentel@gmail.com
- \*2 Doctora en Administración, Profesora en DCA y PPHtur - Programa de Posgrado en Hotelería y Turismo de la UFPE - Universidad Federal de Pernambuco. Correo electrónico: yakarav@gmail.com
- \*3 Estudiante de doctorado en Turismo y Hospitalidad en UNIVALI y Máster en Hotelería y Turismo (PPHTur/UFPE). Correo electrónico: adriana.spindola.correia@gmail.com

### REVISTA CIENTÍFICA ATELIE DO TURISMO – VINCULADA A



**UNIVERSIDADE FEDERAL  
DE MATO GROSSO DO SUL**