



PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio  
Cultural  
ISSN: 1695-7121  
[info@pasosonline.org](mailto:info@pasosonline.org)  
Universidad de La Laguna  
España

González Sánchez, Rocío

La innovación abierta en las empresas turísticas extremeñas como herramienta de  
entrada en el turismo de negocios

PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, vol. 9, núm. 4, octubre, 2011, pp. 489-  
502

Universidad de La Laguna  
El Sauzal (Tenerife), España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88122240001>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

---

## La innovación abierta en las empresas turísticas extremeñas como herramienta de entrada en el turismo de negocios

**Rocío González Sánchez<sup>i</sup>**

Universidad Rey Juan Carlos (España)

---

**Resumen:** Una de las claves para el impulso del desarrollo de actividades turísticas en ciertas regiones es la articulación de estrategias comunes en el campo del conocimiento y la innovación tecnológica, que permitan aprovechar los recursos propios de dichas regiones. El modelo de innovación abierta supone un camino alternativo y/o complementario a la gestión del conocimiento en sus distintas etapas, cuestionando la validez de algunas de las estrategias y procesos imperantes en innovación tecnológica. Las fuentes de ideas externas para este modelo abierto son diversas, desde clientes, proveedores o socios en una joint-venture, hasta universidades o centros de investigación. Estas nuevas comunidades de innovación representan un nuevo contexto social en el que generar innovaciones y conocimiento. Este estudio evalúa la utilidad de la aplicación de la innovación abierta en los procesos y toma de decisiones de las empresas turísticas extremeñas, como herramienta facilitadora en la entrada en el mercado del turismo de negocios, congresos e incentivos.

**Palabras clave:** Innovación abierta; Colaboración por localización; Gestión del capital intelectual; Turismo de negocios

---

**Title:** Open innovation in Extremadura's tourism enterprises as a tool to enter the business tourism

**Abstract:** A key role for the development of tourism activities in some regions is the articulation of common strategies in the field of knowledge and technological innovation to harness the resources of these regions. The model of open innovation represents an alternative/complementary path for knowledge management and the proposal of new strategies in the development of projects in different areas. The sources for external ideas for this open model are diverse, ranging from clients, suppliers or partners in a joint venture, to universities or research centres. This paper evaluates the usefulness of the application of open innovation in the processes and decision-making of Extremadura's tourism enterprises as a tool to facilitate entry into the new market of business, meetings, and incentives tourism.

**Keywords:** Open innovation; Collaboration by location; Intellectual capital management; Business tourism

---

<sup>i</sup> Departamento de Economía de la Empresa (Administración, Dirección y Organización). Universidad Rey Juan Carlos (Madrid) España. E-mail: rocio.gonzalez@urjc.es

*Deber de un anfitrión es agasajar a las visitas, permitir que éstas se sientan como en su casa, una casa en perpetua jornada de puertas abiertas.*

*José Ángel Calle Gragera  
Alcalde de Mérida*

## Introducción

Utilizando la visión de Sáez (2006:23) definimos el turismo como “una actividad cultural emergente y un producto de modernidad”. Dentro de las características que le son propias podemos destacar la naturaleza diversa, una estructura compleja y un dinamismo evolutivo (Pulido, 2008). De este dinamismo evolutivo se deriva el papel fundamental que juega la innovación en el sector turístico (Monfort et al., 1996). La innovación ha sido el origen de transformaciones de carácter, no sólo general, sino también estructural, lo que nos obliga analizar estas nuevas circunstancias tanto desde el lado de la oferta como de la demanda (Medina y González, 2010).

El modelo tradicional de innovación supone una perspectiva cerrada y lineal de generación, desarrollo y comercialización de las propias ideas (De Jong et al., 2008). El modelo de innovación abierta supone un camino alternativo y/o complementario a la gestión del conocimiento y la propuesta de nuevas estrategias en el desarrollo de proyectos en distintos ámbitos. Este nuevo marco asume que “las empresas pueden y deben usar tanto ideas internas como externas, y vías internas y externas para comercializarlas, cuando la empresa pre-tende desarrollar su tecnología” (Chesbrough, 2006: 1). A través de la innovación abierta, por un lado, se acelera la innovación interna y, por el otro, se facilita la entrada en nuevos mercados por el uso externo de la innovación (Chesbrough, 2006; De Jong, et al., 2008).

Las fuentes de las ideas externas para este modelo abierto son diversas, desde clientes, proveedores o socios en una *joint-venture*, hasta universidades o centros de investigación (Laureen y Salter, 2006; Minshall et al., 2007; Piller y Walcher, 2006). En el sector turístico, cabe destacar la importancia que la administración puede jugar en este fomento de ideas y en el apoyo en el procedimiento de colaboración, para que, de esta manera, disminuya las probabilidades de fracaso.

El turismo de negocios o congresos está experimentando un crecimiento acelerado. Este tipo de turismo comprende las actividades de esparcimiento realizadas paralelamente al viaje de negocios. Los congresos se han revelado como uno de los principales mercados de futuro en la Comunidad Extremeña. En general, este tipo de turismo permite alcanzar una mayor desesta-

cionalización, disminuir la desmasificación en aquellas zonas turísticas que la sufren (Binimelis Sebastian y Ordinas Garau, 2003). Además, el turista de negocios proporciona un elevado gasto medio y un mayor índice de pernoctación, por lo que debido a estas últimas características, lograr atraer a este tipo de cliente supone un enorme potencial para los destinos de la región extremeña.

Este estudio evalúa la utilidad de la aplicación de la innovación abierta en procesos y toma de decisiones de las empresas turísticas extremeñas como herramienta facilitadora en la entrada y posicionamiento en el mercado del turismo de negocios, congresos e incentivos. A partir de la revisión de diferentes estudios sobre innovación abierta, gestión del turismo de negocios y congresos y del modelo de capital intelectual –relacionado con la gestión de conocimiento– (Chesbrough, 2003; De Jong et al., 2008), se ha considerado conveniente la agrupación de las variables a estudiar en torno a los tres tipos de capital intelectual: a) capital humano, b) capital estructural y c) capital relacional.

Dentro de cada una de estos tres tipos de capital intelectual, se considerarán las variables más significativas relacionadas con la gestión del conocimiento. Cabe destacar el importante papel que desempeña el liderazgo dentro del capital humano, ya que son numerosos los trabajos que consideran que es uno de los pilares básicos en el éxito en la gestión del conocimiento y de la innovación (Bartol et al., 2006; Gumusluoglu e Ilsev, 2007).

Así, tras la descripción de los conceptos de turismo de negocios y congresos –tanto a nivel general como específico a la comunidad extremeña–, la innovación abierta y la justificación de abordar su análisis desde el enfoque del capital intelectual, se presenta el modelo general, que recoge un conjunto de proposiciones acerca de la influencia de cada una de las variables estudiadas en la gestión del conocimiento. Tras ello, se presentan las principales conclusiones y una serie de recomendaciones que pueden servir de apoyo al sector empresarial turístico para el desarrollo de estrategias que permitan optimizar el trabajo en el nuevo marco de innovación abierta. Finalizando con las líneas futuras de investigación.

### Características del turismo de negocios y congresos: desafíos ante un nuevo entorno

El segmento de los viajes de negocios ha sido, tradicionalmente, uno de los más rentables y dinámicos del sector del turismo. En España, su desarrollo se inicia en los años sesenta, asociado a un turismo de playa y coincidiendo con la temporada baja del turismo convencional (Binimelis Sebastian y Ordinas Garau, 2003). Sin

embargo, actualmente aún posee un gran potencial de crecimiento y se relaciona con un turismo cultural. La Asociación Internacional de Congresos y Convenciones, (ICCA) sitúa a España en 2009 en el tercer lugar del ranking mundial que anualmente establece de los países con mayor número de congresos –con más de 50 participantes pertenecientes a más de tres países, con un mínimo de dos pernoctaciones y solo aquellos cuya sede es rotativa entre diferentes ciudades– celebrados en su territorio (Convention 2020).

Este turismo comprende las actividades de esparcimiento realizadas paralelamente al viaje de negocios, tanto en un nivel individual como grupal. En el caso del turismo de negocios individual, una persona que se desplaza y visita un destino turístico específico en función de las actividades laborales y profesionales que desarrolla. Por otro lado, el turismo de negocio grupal se selecciona un destino turístico donde realizar un congreso, convención o viaje de incentivos, siempre y cuando cumpla con los requisitos para su organización. Los congresos son promovidos por diferentes entidades –colegios profesionales, universidades, asociaciones, sociedades, etc.,– y agrupa individuos con intereses comunes que se reúnen para intercambiar información e ideas. Respecto a las convenciones se promueven por empresas privadas o corporaciones, normalmente con una fuerte relación con el marketing y las ventas. Por último, los viajes de incentivos constituyen un segmento diferenciado dentro del turismo de negocio grupal, ya que consiste en una estrategia de motivación de las empresas hacia sus trabajadores y se ve muy afectado por la situación financiera de las empresas y por el contexto económico en el que están inmersas (Salinas Novella, 1998). El presente trabajo centra su objeto de estudio en el turismo de negocio grupal, ya que permite la elección del destino turístico, mientras que en el individual la elección viene dada por las actividades a desarrollar.

El sector, en general, y el de turismo de negocios en particular, están inmersos en proceso de cambios externos e internos, que deben ser analizados y considerados tanto por los empresarios del sector como por los potenciales entrantes. Por un lado, respecto a los cambios externos, cabe destacar la popularización de Internet y la importancia de la actual crisis económica mundial. Por otro lado, de forma interna, el sector está condicionado por la aparición del fenómeno “bajo coste” y la bajada de las comisiones aéreas (García, 2009). En la situación actual, los clientes del turismo de negocios demandan una adecuada relación calidad-precio al disponer ellos de menores recursos. Con el fin de ofrecer una gestión eficiente a sus clientes las empresas pertenecientes al sector han incorporado una serie de herramientas de

gestión al servicio que ofrecen.

El impacto de las nuevas tecnologías en el sector es muy elevado. Entre las herramientas imprescindibles cabe destacar las denominadas self booking tools, que permiten la autoreserva. Sin embargo, la gestión eficiente del viaje de empresa no debe basarse sólo en el logro de la mejor tarifa. Se debe también innovar en los informes de gestión, que permiten mejorar la información sobre las operaciones anteriores y posteriores al viaje. Finalmente, lograr el desarrollo de instrumentos que faciliten el seguimiento de los viajeros es un aspecto muy valorado por las empresas clientes, que aprecian el hecho de poder localizar a sus trabajadores en cualquier momento y saber su situación en el menor tiempo posible (García, 2009). Las empresas que deseen entrar en este segmento deberán hacer una importante inversión en tecnología si no poseen los recursos tangibles e intangibles y los desarrollos necesarios.

La participación de las distintas administraciones públicas es fundamental en el establecimiento de este tipo de turismo en las distintas Comunidades Autónomas (Binimelis Sebastian y Ordinas Garau, 2003). Sin embargo, aunque la colaboración de las instituciones públicas es necesaria, y aún insuficiente, debe ser completada con la creación de un marco de actuación estratégico común para las distintas organizaciones implicadas, al que pretende contribuir este trabajo.

La entrada en un mercado tan competitivo como el del turismo de negocios exigirá a las empresas de la región una optimización de la gestión del conocimiento y la innovación y, al mismo tiempo, una mejora en las curvas de aprendizaje. Si este aprendizaje se realiza de forma colectiva por parte de las organizaciones será fuente de ventajas competitivas y de sinergias, ya que se permitirá el acceso a recursos escasos de una manera más eficiente (Morcillo et al., 2001). De esta forma, se lograría un ahorro de costes sin que suponga un colapso o paralización de las actividades de expansión. Se requiere, por tanto, una ruptura de los paradigmas de gestión empresarial y de la innovación, que pudieron funcionar en otros entornos, pero que en el actual adolecen de las características necesarias para enfrentarse a uno de los sectores más dinámicos (Benavides, 2008). Un modelo de desarrollo endógeno permitiría explotar al máximo el conjunto de recursos que constituyen su potencial de crecimiento (Merinero, 2008).

### **El turismo de negocio en la Comunidad de Extremadura**

El turismo que se desarrolla en Extremadura pertenece al denominado turismo de interior, que es común en su estructura al del resto de las Comunidades Autó-

nomas españolas sin costas. Se caracteriza por una baja ocupación media y por un número de visitantes poco importante si lo comparamos con la modalidad turística de costa. Tradicionalmente, en Extremadura existía una baja cobertura en la oferta hotelera, debido a la falta de un flujo importante de turistas (Sánchez Martín, 1998). Sin embargo, en los últimos años se ha incrementado de forma importante el número y tipos de plazas hoteleras tanto en aquellas correspondientes a establecimientos hoteleros como en las ofertadas por establecimientos extrahoteleros, por ejemplo alojamientos turísticos (Sánchez Rivero, 2008). Existe una distribución de las plazas bastante heterogénea en el territorio regional debido básicamente a los distintos recursos turísticos que se ofertan, concentradas en los municipios con más población de la región, siendo estos los mejor comunicados o en los espacios con recursos medioambientales más atractivos (Sánchez Martín, 1998).

Como apoyo fundamental a este desarrollo turístico en el que está inmersa la Comunidad Extremeña, los congresos se han revelado como uno de sus principales motores. Como característica distintiva en la oferta del turismo de negocios y congresos, esta tierra transfronteriza apuesta por la combinación del legado histórico-artístico, que se remonta al millón de años de antigüedad, con un destino contemporáneo, actualmente provista de modernas infraestructuras.

La apuesta de la Comunidad Autónoma de Extremadura por el turismo de negocios y congresos se apoya en tres pilares fundamentales: 1) la mejora de las infraestructuras, 2) el incremento de plazas hoteleras de cuatro y cinco estrellas y 3) las nuevas tecnologías y el impulso de I+D+i.

Respecto a la mejora de las infraestructuras cabe destacar el desarrollo de autovías – principalmente la Autovía de la plata (conexión norte-sur) y la Autovía de Extremadura (conexión Madrid-Badajoz)–, y el nuevo trazado del AVE (tren de alta velocidad español).

Además, Extremadura está invirtiendo en la construcción de nuevos palacios de congresos, gestionados por la Empresa Pública Gebidexsa de la Consejería de Cultura y Turismo, y en nuevas instalaciones con importantes dotaciones. GEBIDEXSA, Sociedad de Gestión Pública de Extremadura S.A., constituida en noviembre de 2005, gestiona bienes patrimoniales de Extremadura. En la actualidad además de la gestión de los Palacios de Congresos de Extremadura ubicados en Mérida y Badajoz, se encarga de los Campings de Gata y Monasterio, la Casa Rural Los Montes en Helechosa de los Montes y las Hospederías de Alcántara, Monfragüe y Llerena. A la oferta extremeña de los palacios de congresos y exposiciones de Mérida y Badajoz, se suman

el de Trujillo y el complejo San Francisco de Cáceres y los de próxima construcción en Cáceres y Plasencia (TourExtremadura, 2007).

En segundo lugar, el incremento de plazas hoteleras ha permitido superar las 13.000 plazas hoteleras. Abarca 33 hoteles de cuatro estrellas con una oferta de 4.246 plazas, los 5 hoteles de 5 estrellas con 344 plazas y los 7 paradores de cuatro estrellas con 743 plazas (Junta de Extremadura, 2010).

En último lugar, y no por ello menos importante, se está apostando por las nuevas tecnologías y por el desarrollo en I+D+I. y en la utilización de nuevas herramientas de promoción del turismo de la

Comunidad, entre ellas un Manual de Congresos –impreso y on line–, una nueva página web –[www.turismoeextremadura.com](http://www.turismoeextremadura.com)–, y la puesta en marcha de una plataforma de comercialización.

El cambio de las necesidades del turista de negocios y congresos, que busca vivencias cercanas al lugar de celebración de su congreso y completen las actividades profesionales, se satisface con un importante legado histórico-artístico. Badajoz, Cáceres y Mérida son las ciudades de mayor tamaño de esta comunidad autónoma y las que ofrecen una mayor variedad de servicios. Como ejemplos, destaca la ciudad vieja de Cáceres, el conjunto arqueológico de Mérida, el Real Monasterio de Santa María de Guadalupe y el Puente de Alcántara. Extremadura ofrece una amplia red de balnearios y una excelente gastronomía (Sánchez Martín, 1998). Destacar los productos de reconocido prestigio internacional como son la Torta del Casar, las Cerezas del Jerte o el Jamón Dehesa de Extremadura. La Junta de Extremadura hace especial hincapié en las actividades deportivas, entre las que se engloban actividades tradicionales como son la Caza y la Pesca y actividades de nueva práctica como los deportes de riesgo o el golf (Junta de Extremadura, 2010).

### **La innovación abierta en el sector turístico de negocios y su aplicación a las redes cooperativas por localización**

Los sistemas de innovación abierta surgen como consecuencia de la evolución del modo de innovar a lo largo del tiempo. El camino recorrido va desde una primera fase en la que podemos hablar de una innovación incremental, que suponía el mantenimiento de los resultados y la cuota de mercado de las empresas, hasta la actual necesidad de innovación disruptiva que llegan a generar mercados nuevos (Minshall et al., 2007; Úbeda y Moslares, 2008). Chesbrough (2006:1) define la innovación abierta como “el uso de flujos internos y externos de conocimiento de forma determinada para acelerar la

innovación interna y expandir los mercados para el uso externo de la innovación, respectivamente”.

Tradicionalmente, las organizaciones desarrollaban sus nuevos productos o servicios a través de desarrollo interno, por lo que durante un largo periodo de tiempo, el modelo de innovación cerrada ha supuesto la manera más exitosa de mantener las ventajas competitivas en una organización. Sin embargo, el aumento del número de trabajadores de alta cualificación y su mayor movilidad, el surgimiento de nuevas empresas (*start-ups*) orientadas a los proyectos de fuentes abiertas y financiadas por capital riesgo (*venture capital*) y la existencia, en numerosas ocasiones, de un importante stock de conocimiento básico en el interior de las empresas pendientes de ser desarrollado, ha propiciado la necesidad de detectar y explotar las ideas valiosas, independientemente de dónde surjan (De Jong et al., 2008). El desarrollo de las capacidades y de la innovación de forma interna no es suficiente, ya que supondría la pérdida de ideas valiosas. La empresa debe acudir a nuevas fuentes externas de conocimiento que le permita, no solo mantener esas capacidades, sino también desarrollar otras nuevas en los actuales mercados tan competitivos. Intensificar la colaboración con proveedores y clientes se hace necesario; sin embargo, entran en juego nuevos agentes como competidores, distribuidores, plataformas abiertas de colaboración en Internet o centros de investigación, que amplían las posibilidades de desarrollo de la innovación en sus distintas etapas y poder llegar al mercado lo antes posible. La contribución en el mismo sentido de todos estos colaboradores permitirá acelerar la cadena de valor de varias empresas y llegar el primero y lograr copar el mercado antes que el resto de competidores (Úbeda y Moslares, 2008).

Estas nuevas comunidades de innovación abierta relacionadas con los servicios turísticos, representan un nuevo contexto social en el que generar innovaciones y conocimiento (Fleming y Waguespack, 2007; von Hippel y von Krogh, 2003). El trabajo colaborativo entre todos los agentes implicados, más formal que en las tradicionales redes, se ha convertido en una herramienta imprescindible para lograr optimizar las prácticas desde una visión renovada de gestión (De Jong et al., 2008). Las fronteras de las empresas con su entorno se redefinen, permitiendo a las organizaciones ser más permeables a los trabajos, tanto de forma individual como colectiva, de distintas redes de participantes, que trabajan para la comercialización de nuevo conocimiento (Laureen y Salter, 2006). Lograr que a estas redes turísticas de colaboración del sector privado se unan participantes del sector público, provocará una mayor efectividad en la movilización y coordinación de recur-

sos requeridos en el desarrollo local (Pulido, 2008). De esta manera, se creará un entorno socio-institucional de actores diferentes a las pymes del sector que favorezca los procesos de crecimiento y desarrollo (Caravaca y González, 2003).

Sin embargo, el papel que la innovación abierta juega en el sector servicios tiene características distintivas, sobre todo debido a que su cliente también las posee. Los servicios son intangibles por naturaleza, por lo que los clientes a menudo no especifican qué desean específicamente y poseen una alta subjetividad en sus experiencias. Diferentes clientes podrían experimentar diferentes experiencias a través del disfrute del mismo servicio. Además, aunque existe una importante presencia de las nuevas tecnologías en el sector, no son muy numerosas las empresas del sector turístico que tienen establecida una estrategia de innovación integrada con la estrategia general de la empresa, a pesar de que la innovación es un condicionante tanto de la diferenciación como del crecimiento (Chesbrough, 2011).

La significativa implantación de nuevas tecnologías en el sector turístico ha permitido agilizar los procesos de las empresas e incrementar el valor añadido de los productos y servicios ofrecidos. En el caso particular de los viajes de empresa, la mejora en la gestión de la información, que permite las nuevas tecnologías, resulta fundamental en una actividad que, en los últimos tiempos, se ha complicado exponencialmente. El aumento de la competencia y la aparición del fenómeno del bajo coste en el turismo de negocios, ha generado la necesidad de pertenencia a redes cooperativas, que a través de la interconexión de sus miembros en un campo específico, optimizan la innovación y la gestión del conocimiento. Son nuevas fuentes externas que deben ser aprovechadas al máximo y de las que se logaría obtener su máxima productividad a partir de una perspectiva abierta.

Este incremento de la productividad de las empresas interconectadas a menudo se asocia a al punto de localización que comparten y sus relaciones productivas (Merinero y Zamora, 2009), lo que les proporcionan avances en la creación de conocimiento y de innovación. Una de las grandes carencias actuales de análisis turístico es que no se considera su dimensión espacial. Un destino turístico no puede ser analizado de una manera aislada, sino. Enmarcadas en una localización concreta y en la influencia de los destinos próximos (Sánchez Rivero, 2008). Centrados en el territorio y en los sistemas de relaciones e intercambios en él basados, surge un nuevo concepto en los estudios turísticos denominado clusters turísticos. El concepto clusters se define como formas de producción, en las que se logra aumentos en la productividad y crecimiento económico a través de siste-

mas de intercambio locales (Pulido, 2008). La mejora en la transferencia de conocimiento tanto codificado como tácito, mucho más complejo de gestionar y de transferir, se debe a la proximidad espacial y a las redes de trabajo que en ella se establecen.

La aplicación del concepto cluster a los proyectos de innovación abierta en el turismo de negocios está motivada en la relación que se establece entre innovación y los aspectos geográficos, con un importante peso en este tipo de turismo. En este sentido, los turistas de negocio a) eligen localizaciones turísticas urbanas bien conocidas –capitales de provincia, grandes urbes, etc.,– b) se concentra en espacios característicos –palacios de congresos, recintos feriales, etc., – y c) utiliza las estructuras de la ciudad de destino al realizar turismo cultural o gastronómico (Torrego Serrano, 1995).

Mediante la contrastación de la hipótesis de autocorrelación espacial, el trabajo de Sánchez Rivero (2008) establece un cluster espacial de considerable extensión localizado en el extremo más occidental de la región extremeña, siendo los términos municipales de Badajoz, de Cáceres y de Mérida en los que se aprecia de forma más clara la existencia de autocorrelación espacial positiva en el número de plazas hoteleras ofertadas.

Las evidencias empíricas tienen su reflejo en la realidad del sector turístico extremeño. El 5 de febrero de 2009, con un total de 29 asociados, actualmente integrado por 36 socios, se constituye el Cluster del Turismo de Extremadura. Según se reconoce en sus estatutos, nació con los objetivos de impulsar el desarrollo de este sector en la región, defender y gestionar los intereses generales y comunes de sus miembros en el ámbito turístico, así como el desarrollo y ejecución de cuantas actividades, medidas y acciones requiera la promoción, defensa y protección de los intereses económicos de sus miembros (Estatutos AEI, 2009).

La entidad que actuó como promotora fue la Federación Extremeña de Turismo Rural de Extremadura (FEXTUR) respaldada por diferentes administraciones y asociaciones de empresarios. Para dotar a la Asociación de herramientas más dinámicas y competitivas, y conseguir aunar fuerzas entre todos sus miembros, los socios deciden constituirse como Agrupación Empresarial Innovadora, con el fin de optar a las ayudas europeas y del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (MITYC) y poder intercambiar conocimientos, ideas y proyectos con otras agrupaciones nacionales.

Este papel predominante del territorio como un actor de desarrollo, permite que nuevos agentes, tales como las instituciones locales y la sociedad civil, jueguen un papel activo en los procesos de crecimiento de los diferentes destinos turísticos (Vázquez, 2000). Si los miem-

bros de las redes de cooperación por localización se relacionan a través del nuevo marco de innovación abierta, lo que supondría un nuevo estadio en el desarrollo y consolidación de dichas redes, se lograría acelerar la innovación interna, generar economías externas de escala y facilitar la entrada en este nuevo mercado por el uso externo de la innovación (De Jong et al., 2008).

La innovación abierta ha sido estudiada desde una doble perspectiva teórica. Por un lado, el enfoque interno que recoge la consideración la necesidad de superar el síndrome de “No inventado aquí” (NIH, Not Invented Here), para que sea reemplazado por actitudes que permitan utilizar las ideas o conocimientos valiosos, independientemente de donde proceda. En este sentido, en coherencia con el estudio de Mehrwald (1999), el trabajo de Herzog y Leker (2010) reconoce empíricamente que las iniciativas de innovación abierta con mejores resultados son aquéllas que se ven menos afectadas por el síndrome NIH.

Por otro lado, el enfoque externo que analiza las relaciones que mantiene con los socios del proyecto de innovación abierta y que permite superar el síndrome de “No vendido aquí” (NSH, Not Sold Here), por el cual la empresa monopoliza el uso de su innovación, prohibiendo su uso externo, más allá de sus propios servicios (Chesbrough, 2011).

Por todo ello, el uso de la innovación abierta en los servicios turísticos necesita de un cambio de mentalidad que se traduzca en nuevos principios de comportamiento de los implicados a la hora de trabajar con la tecnología, el conocimiento y las ideas (Herzog y Leker, 2010). Los motivos expuestos anteriormente permiten afirmar que la mejora en el funcionamiento de la innovación abierta en los servicios estará ligada a un conjunto de decisiones de gestión de conocimiento orientadas hacia la promoción de esta nueva concepción de la actividad innovadora. En consecuencia, este trabajo utiliza el concepto teórico de capital intelectual para su estudio, ya que el contenido de dicha concepción gira en torno al análisis de los principales componentes que permiten la gestión, tanto interna como externa, de los procesos de dirección de innovación anteriormente analizados –capital humano, capital estructural y capital relacional–.

### **La gestión del capital intelectual como elemento clave en la innovación abierta**

La visualización de este nuevo escenario de innovación abierta exige a las empresas turísticas un mayor desarrollo de una actitud abierta en la adquisición, retención, administración y comercialización de sus recursos, en general, y de los intangibles, en particular.

Considerando que los recursos o activos intangibles son imprescindibles para mejorar la competitividad de las empresas y generar riquezas y ventajas competitivas (Bradley, 1997; Teece, 2000), su estudio y el desarrollo de prácticas, que mejoren tanto su generación como su explotación, resulta vital para la supervivencia de las organizaciones. En el turismo de negocios estos recursos intangibles resultan fundamentales, ya que para las empresas del sector resulta fundamental desarrollar y reclutar el talento de primer nivel que pueda realmente entender cómo las estrategias de negocios de los clientes son cambiantes y desarrollar respuestas estratégicas e innovadoras por igual (Convention 2020).

La combinación de estos recursos intangibles da lugar al capital intelectual, siendo el conocimiento el más valioso de los activos intangibles que posee una empresa (Alegre Vidal, 2004). No existe una clasificación consensuada sobre los tipos de capital intelectual, aunque una de las más utilizadas es la establecida en el modelo Intelec, que distingue tres componentes: el capital estructural, el capital humano y el capital relacional (Euroforum, 1998). La gestión del capital intelectual permite obtener el máximo rendimiento de los recursos fundamentales de la empresa y evolucionar hacia una organización que sepa moverse en un entorno colaborativo de beneficio mutuo. Los motivos expuestos anteriormente permiten afirmar que el óptimo funcionamiento de la innovación abierta y el éxito de su utilización en estrategias de entrada en nuevos mercados, estarán estrechamente unidas a la gestión de su capital intelectual.

Para Dragonetti y Roos (1998) definen el capital humano como el conjunto de recursos intangibles que poseen los miembros de las empresas. Este capital englobaría los conocimientos, habilidades y capacidades de las personas implicadas en la organización. El capital estructural almacena y mejora los flujos de conocimiento, permitiendo su apropiación por parte de las compañías. Por otro lado, el capital relacional hace referencia al valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior (Roos et al., 2001). En el actual entorno competitivo estas relaciones son fundamentales para la supervivencia de cualquier empresa, y en mayor medida en el caso del sector turístico, donde resulta vital lograr la creación de redes de contacto, por ejemplo, potenciando el contacto eficiente con los proveedores. Por ello, resulta imprescindible el análisis de las dinámicas colaborativas a la hora de analizar el potencial de desarrollo turístico de una empresa, ciudad o destino turístico (Merinero, 2008).

Debe considerarse en la gestión del conocimiento, dentro del modelo de innovación abierta, el número de niveles existentes, ya que, resulta fundamental

esta consideración para el desarrollo de las posteriores prácticas de gestión del capital intelectual. Las últimas líneas de investigación indican el establecimiento de cuatro estadios diferentes: el conocimiento individual, el conocimiento grupal, el conocimiento organizativo y el conocimiento interorganizativo (Nonaka, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995). Estos autores defienden que la organización no puede crear valor sin la iniciativa de los distintos individuos y las interacciones que se establecen en los grupos de trabajo. En el estadio final, podemos hablar de un conocimiento interorganizativo como el procedente de las relaciones entre las empresas y agentes externos, que se manifiesta en el aprendizaje relacional que permite a través de su trabajo con clientes, proveedores o socios ampliar las fuentes de información y mejora la adquisición de conocimiento a través de una perspectiva mucho más completa.

### **La gestión del capital humano: el liderazgo y los sistemas de incentivos**

El capital humano se considera como el componente más crítico del capital intelectual a la hora de predecir el resultado operativo de los proyectos con un alto componente tecnológico (Jumay y McGee, 2006). Dentro del capital humano se incluyen capacidades individuales, conocimientos, destrezas, experiencia, etc. En general, todo aquello que el trabajador desarrolle y aporte a la empresa. El conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa que poseen las personas y equipos debe ser desarrollado y coordinado tanto de forma individual como grupal. En este trabajo se analizará uno de los elementos más destacables y que mejor podría aplicarse a los modelos de innovación actual, el liderazgo. Este liderazgo debe ser aplicado y adaptado a los distintos niveles de conocimientos, hasta alcanzar un liderazgo interorganizativo. Por otro lado, siguiendo la línea de motivación de los individuos y equipos, se establecerán alguna de las propuestas que pueden aplicarse al establecimiento de sistemas de incentivos.

A pesar de la apariencia de aparente caos y falta de organización que, en principio, podría atribuirse al funcionamiento de la innovación abierta, la realidad en la que se desarrollan los proyectos es muy distinta. Aunque no existe una dirección autoritaria y centralizada, se hace necesaria la existencia de un importante liderazgo para lograr un óptimo desarrollo y evitar las rupturas entre los miembros (Fleming y Waggespack, 2007). De esta manera, se logrará el ambiente propicio para creación y transmisión de conocimiento.

El éxito en la implantación de un modelo de innovación abierta estará condicionada por las habilidades y la formación de la alta dirección de las distintas orga-

nizaciones implicadas en el proyecto (Fredberg, 2007) y por su capacidad de liderazgo. Motivar a los individuos a que generen y comparten su propiedad intelectual, en ocasiones, sin una remuneración económica directa, es un cambio significativo de gestión (Chesbrough, 2003). En este nuevo entorno juega un papel importante la motivación intrínseca, ya que las personas que van a compartir su conocimiento están más motivadas por aspectos intrínsecos tales como, el crecimiento personal o el éxito en la tarea (Tampoe, 1996).

La confianza y la familiaridad entre los miembros de los equipos es la clave en la creación y generación del conocimiento y, por ende, en el éxito de los nuevos productos (Akgün et al., 2005; Lee y Cole, 2003; Powell et al., 1996). En consecuencia, hablamos de un liderazgo que fomente la confianza y motivación entre pares, mitigando la percepción de riesgo. No tanto como consecuencia de la aprobación por parte de los superiores del trabajo de sus subordinados, sino al vincular el liderazgo con una elevada formación y conocimiento técnico relacionado con la temática del proyecto. En el anterior modelo cerrado de innovación, la confianza se construía de una manera más sencilla, ya que los participantes compartían un espacio común e interactuaban cara a cara (Nonaka y Takeuchi, 1995). En el nuevo paradigma, el contacto directo se sustituye por un reconocimiento de las empresas o instituciones con un mayor conocimiento o contribución al proyecto. Desde esta perspectiva, para Fleming y Waguestack (2007: 166) el líder que mejor funciona en un entorno abierto es aquel que “proporcionan una elevada contribución técnica desde posiciones estructurales que mantendrán unidos a la comunidad”.

La experiencia previa es otra de las características que determinan la tipología de líderes que mejor podrían adaptarse a las particulares de un modelo de trabajo más abierto. Son diversos los trabajos que hacen referencia a la importancia del estatus y la experiencia previa que debe poseer el referente del resto de empre-

sas (Fleming y Waguestack, 2007; Lee y Cole, 2003). Los resultados obtenidos por miembros del grupo con experiencia previa en proyectos similares son mejores que los de aquellos participantes que no tienen experiencia o con escasa experiencia (Argote e Ingram, 2000).

El lugar o estatus que ocupan las empresas en las redes de trabajo establecidas entre distintas organizaciones estará condicionado por las pasadas contribuciones y experiencias en proyectos similares, e influye en su comportamiento y en los resultados que se obtengan (Ahuja, 2000). Por todo ello, al alcanzar cierto estatus se incrementa la posibilidad de jugar el papel de líder en un proyecto de innovación abierta, ya que dicha posición se ha logrado a través de sus contribuciones pasadas (Lee y Cole, 2003).

De este modo, se establece la primera proposición:

P1: El liderazgo basado en un alto conocimiento técnico y experiencias previas en proyectos de innovación abierta presenta una relación directa y significativa en los resultados de tales proyectos en el turismo de negocios

En segundo lugar, se analizan los sistemas de incentivos como mecanismo de satisfacción del personal y recompensa a sus competencias. Establecer y desarrollar un sistema de incentivos selectivos para los participantes en trabajos que requieran de la participación de un colectivo son esenciales para su éxito (Oliver, 1980). El autor siguiendo la obra de Mancur Olson (1965) afirma que sólo a través de unos incentivos discriminados y adaptados a los individuos se logrará orientar sus actividades en beneficio del grupo. En consecuencia, al diseñar los incentivos se debe fijar una perspectiva individual en detrimento de la grupal, enfocando la recompensa al trabajo de los miembros que contribuyen a la obtención de los objetivos del grupo. Una segunda línea de investigación apoya el uso de sistemas de incentivos basados en el equipo para reducir las incongruencias entre sus miembros (Xie et al., 2003).

El establecer una comparativa entre los sistemas de incentivos de los modelos abierto y cerrado de inno-

Modelo de Innovación Abierta	Modelo de Innovación Cerrada
Menor exactitud a la hora de medir los resultados al establecerse relaciones más complejas. Difícil conocer cómo y en qué cantidad compensar a los trabajadores	Mayor exactitud a la hora de medir los resultados y la calidad del trabajo individual
Incremento de la iniciativa ante la falta de una dirección autoritaria	Iniciativas más controladas por la dirección
Mayor fluidez en las tareas relacionadas con el mercado	Mayor control en las tareas que se desarrollen en el mercado

Tabla 1: Comparativa entre las características de los Modelos de Innovación Abierta y Cerrada como apoyo al desarrollo de sistemas de incentivos. Fuente: Elaboración propia a partir de Lerner y Tirole (2002)

vación puede servir de apoyo a la hora de diseñar el sistema de incentivos óptimo. Se ha partido del trabajo de Lener y Tirole (2001) como apoyo al desarrollo de la tabla 1, comparativa entre ambos modelos.

Por todo ello, la segunda proposición se define de la siguiente manera:

P2: El diseño de sistemas de incentivos adaptado a las características de los proyectos de innovación abierta presenta una relación directa y significativa en la gestión de tales proyectos en el turismo de negocios

### **La gestión del capital estructural: la cultura, las licencias de propiedad intelectual y los sistemas de información**

El capital estructural incluye tanto el diseño estructural, la cultura organizativa y filosofía de negocio, los mecanismos de información y comunicación, como las patentes y la propiedad intelectual. Pertenece a la empresa y se queda en ella cuando las personas abandonan la empresa (Euroforum, 1998), por lo que su objetivo final es almacenar y mejorar los flujos de conocimiento. Otros aspectos que también se recogen en algunas definiciones son la incorporación, formación y sostenimiento del capital humano (Edvinsson y Malone, 1997).

La cultura organizativa de las distintas empresas puede entrar en colisión con la nueva cultura abierta que se establezca para el desarrollo de la innovación abierta. Formar y preparar a la gente, dotándola de la cultura de producir, compartir y asimilar información podría ser la solución para este problema en el nuevo escenario creado. Estas nuevas habilidades permitirán que las empresas, a través de la cooperación con otros agentes, además de cubrir la falta de habilidades internas, puedan fortalecer y desarrollar ciertas competencias internas. Para ello, sería recomendable el desarrollo de ciertas rutinas que faciliten y sirvan de guía al desarrollo de los distintos acuerdos (Powell et al., 1996).

En ciertas comunidades como las de software libre, la existencia de ciertas normas, como licencias de propiedad intelectual y la regulación de la utilización de los resultados a través de permisos, facilita en gran medida las relaciones entre los miembros del proyecto. Se fomenta, por tanto, el uso de licencias externas y la creación de patentes conjuntas, etc.

Consecuentemente, la tercera y cuarta proposición consideran:

P3: La existencia de una cultura abierta que fomente la cooperación entre los agentes implicados presenta una relación directa y significativa en los resultados en la gestión de tales proyectos en el turismo de ne-

gocios

P4: El uso de licencias y la creación de patentes presentan una relación directa y significativa en los resultados del proyecto de innovación abierta

Dentro del desarrollo de mecanismos de información y comunicación ocupa un lugar destacado los Sistemas de Información de Clientes (CIS). Trabajar de forma estrecha con sus clientes para el desarrollo de nuevas soluciones para los servicios ofrecidos, es uno de los caminos a seguir por parte de las compañías que desean incorporar la innovación abierta su filosofía empresarial (Chesbrough, 2011). Por todo ello, los CIS son considerados como recursos organizativos y la información que los clientes proporcionan a la organización se valora como un activo valioso. Se invita al cliente a participar en la creación y mejora del servicio, no sólo en su adquisición. Sin embargo, existe una falta de normativa al respecto que ocasiona diferencias en los resultados entre diferentes empresas y que dificulta la extensión de su uso (Avlonitis y Panagopoulos, 2005; Zahay y Peltier, 2008). En el actual marco de innovación abierta, estos sistemas deben ampliarse a otro tipo de agentes como proveedores o centros de investigación para completar y mejorar los flujos de información. El objetivo es obtener la mayor información útil posible que permita mejorar la prestación del servicio. Sin embargo, no debe ser una única empresa la que preste dicho servicio, se trata de poder coordinarlo entre todos los participantes en el proyecto de innovación abierta (Chesbrough, 2011).

En este contexto, se establece la quinta proposición:

P5: El diseño de CIS ampliados a terceros agentes en los proyectos de innovación abierta presenta una relación directa y significativa en la gestión de tales proyectos en el turismo de negocios

### **La gestión del capital relacional: la comunicación y el papel de los actores centrales e intermedios**

La utilización de fuentes y canales de investigación externos permite alcanzar mayores niveles de desarrollo (Laureen y Salter, 2006) de forma complementaria a las fuentes internas de conocimiento. El capital relacional engloba el conjunto de relaciones que la empresa mantiene con agentes externos (Euroforum, 1998) y la potencialidad que las mismas representan en el futuro. Se establecen elementos que permitan compartir información, confianza y normas de reciprocidad (Hitt et al,

2004). Esta confianza es fundamental en el sector turístico, ya que, se hace necesaria la coordinación entre la producción del bien o servicio y su distribución, que en muchas ocasiones se realiza por agentes distintos y con características heterogéneas.

La construcción de redes de colaboración implica una necesidad de establecer modos y medios de comunicación, que permitan dar a conocer los intereses de la diversidad de individuos y grupos que participan en los proyectos de innovación abierta. A través de una comunicación abierta y sincera entre los miembros de los distintos grupos se incrementa la confianza y lealtad entre grupos, y se reduce los comportamientos egoístas, favoreciendo el éxito de los trabajos planteados (Bstieber, 2006). Por este motivo, la comunicación se vuelve un factor clave en la innovación abierta al existir una alta interdependencia entre los miembros de los distintos equipos que participen en el proyecto (Andrés y Zmud, 2002; Kazanjian et al, 2000).

Estimular la interacción, para que los agentes implicados puedan trabajar juntos de una manera satisfactoria en un marco común de actuación, puede lograrse a través de la posición que ocupan los actores en las redes abiertas. En esta línea, el trabajo de Vaaland et al. (2005) analiza el papel de la figura del "actor central" y "el actor facilitador" como conceptos que mejorar las re-

laciones entre los agentes. La posición relativa que ocupan los participantes o actores en una determinada red de trabajo irá cambiando a medida que varíen dichas relaciones. Aquellos actores que estén en una situación intermedia tienen mejor acceso a los recursos y mayor poder en uno o varios aspectos operativos. Esto les lleva a ser los actores idóneos para mantener la estabilidad en la red de innovación abierta.

No es sólo el actor central el que juega un papel fundamental en la construcción y mantenimiento de las relaciones. Los actores intermedios, aquellos situados entre el actor central y los periféricos también deben ser considerados clave. Estos intermediarios influyen en los flujos que se establezcan y pueden condicionarlos. El trabajo de De Jong et al. (2008) también analiza la utilización de los intermediarios o "go-betweens". Estos actores facilitan el intercambio de conocimiento, la recepción del feedback o logran que las transacciones se realicen correctamente.

Finalmente, se plantean la sexta y séptima proposición:

P6: El establecimiento de una comunicación abierta y sincera en los proyectos de innovación abierta presenta una relación directa y significativa en la gestión de tales proyectos en el turismo de negocios

P7: El papel estabilizador de los actores centrales e

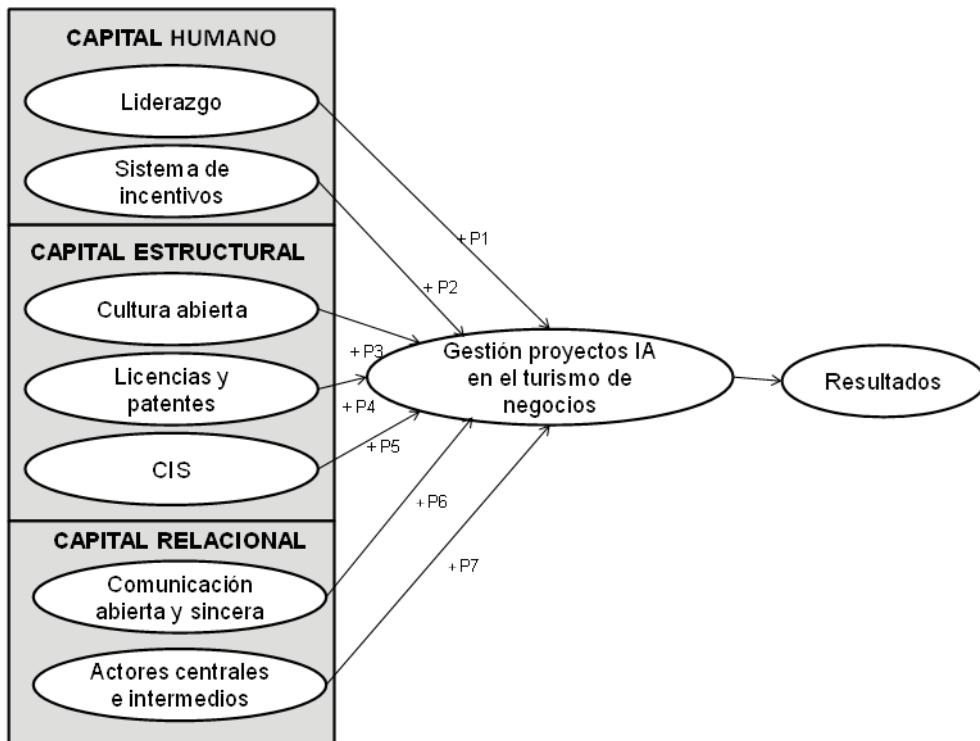


Figura 1: Modelo general de análisis. Fuente: Elaboración propia

intermedios en los proyectos de innovación abierta presenta una relación directa y significativa en la gestión de tales proyectos en el turismo de negocios

A modo de resumen, la siguiente figura ilustra el conjunto de relaciones, agrupando las variables en capital humano, capital estructural y capital relacional.

### Conclusiones y recomendaciones

Las fuentes de las ideas externas para un modelo de innovación abierto son diversas, lo que representa un nuevo contexto social en el que generar innovaciones. El trabajo colaborativo entre todos los agentes implicados se ha convertido en una herramienta imprescindible para lograr optimizar las tareas. Los grupos de trabajo que se crean en un proyecto de innovación abierta poseen unas características distintivas que deben ser consideradas y que requieren de una gestión específica, adaptada a estas nuevas particularidades. Lograr que los potenciales participantes en el proyecto de colaboración perciban que el destino del grupo es más importante que los costes de participar en él, disminuirá las probabilidades de fracaso (Schwartz y Paul, 1992).

Sin embargo, los resultados empíricos de algunos trabajos muestran que no todas las actividades de innovación abierta tienen un efecto positivo sobre los resultados relacionados con la innovación (Kim y Park, 2010). En muchas ocasiones, estas diferencias en los resultados se derivan de las características distintivas que poseen los grupos de trabajo en un proyecto de innovación, que deben ser consideradas y que requieren de una gestión específica adaptada a estas nuevas particularidades (González-Sánchez y García-Muiña, 2011).

Este trabajo analiza la utilidad de la aplicación de la innovación abierta en la toma de decisiones sobre el desarrollo y transferencia de recursos y tecnología de las empresas turísticas. Se centra, para ello en la utilización de la innovación abierta como una herramienta facilitadora en la entrada en un nuevo mercado por parte de las empresas de una región concreta, la Comunidad Extremeña. La entrada en un mercado tan competitivo como el del Turismo de Negocios exigirá a las empresas una optimización de la gestión del conocimiento y la innovación y, al mismo tiempo, una mejora en las curvas de aprendizaje, por lo que el concepto de innovación abierta se ajusta a las necesidades que se demandan. Además, se enmarcar el análisis en las redes de trabajo que se establecen con la localización como factor determinante. De esta manera, el estudio de las complejidades y relaciones entre empresas que logran aumentos en la productividad y crecimiento económico a través de sistemas de intercambio locales, adquiere una

nueva dimensión desde la perspectiva de la innovación abierta. A través de la innovación abierta, por un lado, se acelera la innovación interna y, por el otro, se facilita la entrada en nuevos mercados por el uso externo de la innovación. El establecimiento de redes de trabajo, encarnadas en un mismo destino turístico, supone acudir a nuevas fuentes externas de conocimiento que permitan a las empresas, no solo mantener las capacidades propias, sino también desarrollar otras nuevas, necesarias para el desarrollo de nuevas estrategias.

En este contexto, y desde un punto de vista académico, el presente trabajo propone un modelo exploratorio que integra los factores clave, desde la perspectiva del capital intelectual, en el éxito en los procesos de innovación abierta. En concreto, a través de la revisión la literatura teórica y empírica, se plantean las principales variables del capital intelectual relacionadas con la gestión del conocimiento en los sistemas abiertos de innovación aplicado al sector turístico de negocios, y se establecen diferentes proposiciones acerca del sentido e intensidad de tales relaciones.

En cuanto a las implicaciones directivas del trabajo, se ha establecido una serie de recomendaciones que permiten mejorar la práctica empresarial, tanto a nivel de gestión del propio proyecto de innovación abierta, como a nivel de dirección de cada una de las organizaciones participantes.

En este sentido, la gestión del proyecto de innovación abierta mejora a través de tres grupos de variables clave: las incluidas dentro del capital humano, las relacionadas con el capital estructural y finalmente las pertenecientes al capital relacional.

En primer lugar, respecto al capital humano, la experiencia previa y el conocimiento técnico del líder permiten que su presencia reduzca los comportamientos oportunistas de los agentes, al contar con la legitimidad necesaria para ello. Por otro lado, los sistemas de incentivos que se ajusten a los requerimientos del modelo de innovación abierta son fundamentales. Estos requerimientos están basados en la menor exactitud a la hora de medir resultados, el fomento de la iniciativa y la mayor fluidez de las operaciones de mercado.

En segundo lugar, en cuanto al capital estructural, una cultura abierta que fomente la interacción, la aceptación de un mayor nivel de riesgos y haga a la organización más receptiva ante las nuevas ideas, resulta un medio eficaz a la hora de superar la ruptura o final anticipado de la relación (Vaaland et al., 2005). Por otro lado, la formalización de los resultados en patentes y licencias, fomenta el desarrollo de capacidades para adquirir e integrar el conocimiento generado en el proceso de innovación (Minshall et al., 2007).

Finalmente, al considerar el capital relacional, se establecen las siguientes conclusiones. El establecimiento de una comunicación abierta y sincera favorece el intercambio y transferencia de conocimientos entre los agentes, especialmente cuando existe la percepción de que las aportaciones y beneficios obtenidos del sistema son justos. Además, ante la complejidad de los conocimientos implicados, el papel de los agentes centrales y facilitadores resulta una gran importancia, al promover una mayor estabilidad en las relaciones interorganizativas.

Finalmente indicar que la mayoría de los trabajos planteados hasta el momento adoptan el método del caso como forma de análisis, centrándose específicamente en el grado de adopción de este nuevo paradigma con un enfoque estático (González-Sánchez y García-Muiña, 2011). Por ello, el avance en la investigación exige de una mayor presencia de trabajos empíricos (Kim y Park, 2010). En esta línea el propósito de la presente investigación será el contraste de las principales relaciones establecidas, adoptando un enfoque dinámico; es decir, teniendo en cuenta diferentes fases en el desarrollo del proyecto. A modo de ejemplo, se podría considerar la existencia de varios estadios o fases en las relaciones que viven los participantes en un proyecto de innovación abierta (fase de asentamiento, fase de decisiones, fase de redes de comunicación, etc...).

## Bibliografía

- Ahuja G..  
 2000 "Collaboration networks, structural holes and innovation: A longitudinal study". *Administrative Science Quarterly*, 45(3): 425-455.
- Akgün, A.E., Byrne, J.C., Keskin, H., Lynn G.S. e Imamoglu, S.Z.  
 2005 "Knowledge networks in new product development projects: A transactive memory perspective". *Information Management*, 42(8): 1105-1120.
- Avlonitis, G..J. y Panagopoulos, N.  
 2005 "Antecedents and consequences of CRM technology acceptance in the sales force". *Industrial Marketing Management*, 34(4): 355-368.
- Alegre Vidal, J.  
 2004 "La gestión del conocimiento como motor de la innovación: lecciones de la industria de alta tecnología para la empresa". Servicio de Comunicación y Publicaciones. Castellón: Universitat Jaume I.
- Andres, H. y Zmud, R.  
 2002 "A contingency approach to software project coordination". *Journal of Management Information*, 18(3): 41-70.
- Argote, L. e Ingram, P.  
 2000 "Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1): 150-169.
- Bartol, K.M., Locke, E.A. y Srivastava, A.  
 2006 "Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance". *Academy of Management Journal*, 49(6): 1239-1251.
- Benavides, S.  
 2008 "Encadenamientos productivos y clusters: Una estrategia para fortalecer las micro y pequeñas empresas del turismo rural". *Revista Geográfica de América Central*, 42(II Semestre): 113-129.
- Binimelis Sebastian, J. y Ordinas Grau, A.  
 2003 "El turismo de negocio y reunions en Mallorca". *Cuadernos de Turismo*, julio-diciembre, 12: 35-51.
- Bradley, K.  
 1997 "Intellectual capital and the new wealth of nations". *Business Strategy Review*, 8(1): 53-62.
- Bstieler, L.  
 2006 "Trust formation in collaborative new product development". *Journal of Product Innovation Management*, 23(1): 56-72.
- Caravaca, I., González, G.. y Silva, R.  
 2003 "Redes e innovación socio-institucional en Sistemas Productivos Locales". *Boletín de la AGE*, 36: 103-115.
- Chesbrough, H.W.  
 2003 "The era of open innovation". *MIT Sloan Management Review*, 44(3): 35-41.
- Chesbrough, H.W.  
 2006 "New puzzles and new findings". En H. W. Chesbrough, W. Vanhaverbeke and J. West (Eds.), *Open Innovation: Researching a new paradigm* (pp. 15-34). Oxford: Oxford University Press.
- Chesbrough, H.W.  
 2011 "Bringing open innovation to services". *MIT Sloan Management Review*, 52(2): 85-90.
- De Jong, J.P.J., Vanhaverbeke W., Kalvet, T. y Chesbrough, H.  
 2008 "Policies for open innovation: Theory, framework and cases". Research project funded by Vision Era-Net. Helsinki: Finland.
- Edvinsson, L. y Malone, M.S.  
 1997 *Intellectual Capital. Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower* (1<sup>a</sup> ed). New York: Harper Collins Publishers, Inc.
- Estatutos AEI  
 2009 Estatutos AEI cluster de turismo de Extremadura. Fecha de acceso: 15 de enero de 2011 de <http://www.clusterturismoextremadura.es>
- Euroforum  
 1998 "Proyecto Intelect. Medición del capital intelectual".

- tual". Euroforum, Madrid.
- Fleming, L. y Waguespack, D.M.
- 2007 "Brokerage, boundary spanning, and leadership in open innovation communities". *Organization Science*, 18(2): 165-180.
- Fredberg, T.
- 2007 "Real options for innovation management". *International Journal of Technology Management*, 39(1/2): 72-85.
- García Guillén, O.
- 2009 "Retos en la gestión de los viajes de empresa en tiempos difíciles". *Savia. Revista de Economía y Gestión de Viajes*, 67: 64-65.
- González-Sánchez, R. y García-Muiña, F.E.
- 2011 "Innovación abierta: Un modelo preliminar desde la gestión del conocimiento". *Intangible capital*, 7(1): in press.
- Gumusluoglu, T. e Ilsev, A.
- 2009 "Transformational leadership, creativity and organizational innovation". *Journal of Business Research*, 62(4): 461-473.
- Herzog, P.H. y Leker, J.
- 2010 "Open and closed innovation – different innovation cultures for different strategies". *International Journal of Innovation and Technology Management*, 52(3/4): 322-343.
- Hitt, M. A., Ireland, D. y Santoro, M.D.
- 2004 "Developing and managing strategic alliances, building social capital and creating value". En Ghobadian, A., O'Regan, N., Gallear, D and Viney, H. (Eds.), *Strategy and Performance: Achieving Competitive Advantage in the Global Market Place* (pp. 13-34). London, UK: Palgrave-Macmillan Publishing.
- ICCA
- 2009 "Convention 2020". ICCA ranking del país y la ciudad medido por el número de reuniones organizadas en el 2009.
- Junta de Extremadura
- 2010 Web oficial de turismo de Extremadura. Fecha de acceso: 25 de Enero de 2011 de [www.turismoextremadura.com](http://www.turismoextremadura.com)
- Kazanjian, R.K., Drazin, R.M. y Glynn, M.A.
- 2000 "Creativity and technological learning: The roles of organization architecture and crisis in large-scale projects". *Journal of Engineering and Technology Management*, 17: 273-298.
- Kim, H. y Park, Y.
- 2010 "The effects of open innovation activity on performance of SMEs: The case of Korea". *International Journal of Technology Management*, 52(3/4): 236-256.
- Laursen K. y Salter, S.
- 2006 "Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms". *Strategic Management Journal*, 27: 131-150.
- Lee, G.. y Cole, R.
- 2003 "From a firm-based to a community-based model of knowledge creation". *Organization Science*, 14(6): 633-649.
- Lerner, J. y Tirole, J.
- 2002 "Some simple economics of open source". *Journal of Industrial Economics*, 50(2): 197-234.
- Medina Salgado, S. y González Sánchez, R.
- 2010 "La información en tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC) en la titulación de Turismo: ¿es adecuada?". *Revista Electrónica Teoría de la Educación: Educación y Cultura en la Sociedad de la Información*, 11(1): 371-388.
- Mehrwald, H.
- 1999 "Das 'Not Invented Here' – Syndrom in Forschung und Entwicklun ". DUV, Wiesbaden.
- Merinero Rodríguez, R.
- 2008 "Micro-cluster turísticos: El papel del capital social en el desarrollo económico local". *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época*, 2: 67-92.
- Merinero Rodríguez, R. y Zamora Acosta, E.
- 2009 "La colaboración entre los actores turísticos en ciudades patrimoniales. Reflexiones para el análisis del desarrollo turístico". *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 7(2): 219-238.
- Minshall, T., Seldon, S. y Probert D.
- 2007 "Commercializing a disruptive technology based upon university ip throug open innovation: A case study of Cambridge display technology". *International Journal of Innovation and Technology Management*, 4(3): 225-239.
- Monfort, V. M., Morant A. e Ivars, J.
- 1996 "Demanda turística". En Pedreño A. (Eds.). *Introducción a la Economía del Turismo en España*. Madrid: Civitas.
- Morcillo, P., Rodríguez Antón, J.M., Casani, F. y Rodríguez Pomeda, J.
- 2001 "La teoría de recursos y capacidades: Un cruce de caminos". *Cuadernos Aragoneses de Economía*, 11(1): 49-66.
- Nonaka, I.
- 1994 "A dynamic theory of organizational knowledge creation". *Organization Science*, 5(1): 14-37.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H.
- 1995 *The knowledge-creating company: How japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.

- Oliver, P.E.  
 1980 "Rewards and punishment as selective incentives for collective action: Theoretical investigation". *American Journal Sociology*, 85(6): 1356-1375.
- Orsterloh, M. y Rota S.  
 2007 "Open source software development- Just another case of collective invention?". *Research Policy*, 36(2): 157-171.
- Piller, F.T. y Walcher, D.  
 2006 "Toolkits for idea competitions: a novel method to integrate users in new product development". *R & D Management*, 36(3): 307-318.
- Powell, W.W., Koput, K.W. y Smith-Doerr, L.  
 1996 "Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology". *Administrative Science Quarterly*, 41(3): 116-145.
- Pulido Fernández, J.I.  
 2008 "Delimitación conceptual y tipologías del turismo rural". En Pulido Fernández, J. I. (Coords.). *El turismo rural. Estructura económica y configuración territorial en España* (pp. 21-49). Madrid: Editorial Síntesis.
- Sáez Cala, A.  
 2006 "La actividad turística: conceptos, clasificaciones y fuentes de información". En Sáez Cala, A.; Martín Urbano, P. y Pulido Fernández, J.I. (Coords.). *Estructura económica del turismo* (pp. 21-53). Madrid: Editorial Síntesis.
- Salinas Novella, J.  
 1998 "El turismo de congresos, convenciones y viajes de inventivo: El caso de Valencia". *Revista Valenciana D'Estudis Autonòmics*, 25: 117-186.
- Sánchez Martín, J.M.  
 1998 "Tipología turística municipal de Extremadura basada en el análisis factorial de componentes principales". *Lurralde Inves. Esp.*, 21: 95-119.
- Sánchez Rivero, M.  
 2008 "Análisis espacial de datos y turismo: Nuevas técnicas para el análisis turístico. Una aplicación al caso turístico". *Revista de Estudios Empresariales, Segunda época*, 2: 48-66.
- Schwartz M. y Schuva, P.  
 1992 "Resource mobilization versus the mobilization of people". En A. D. Morris and C. McClurg (Eds.), *Frontiers in Social Movement Theory*, 13 (pp. 205-223). New Haven: Yale University Press.
- Tampoe, M.  
 1996 "Motivating knowledge workers –the challenge for the 1990's". En Myers, P. S. (Eds.), *Knowledge management and organizational design* (pp. 179-190). Boston, M. A.: Butterworth-Heinemann.
- Teece, D.J.  
 2000 "Strategies for managing knowledge assets: The role of firm structure and industrial context". *Long Range Planning*, 33: 35-54.
- Torregó Serrano, F.  
 1995 "El espacio del turismo de negocio en Madrid". *Anales de Geografía de la Universidad Complutense*, 15: 719-729.
- TourExtremadura  
 2007 Palacios de Congresos de Extremadura. Fecha de acceso: 18 de Enero de 2011 de <http://www.palacios-decongresosdeextremadura.es/>
- Úbeda Sales, R. y Moslares García, C.  
 2008 "Innovando la innovación". *Boletín Económico de ICE*, 2942: 27-37.
- Vaaland, T.I., Purchase, Sh. y Olaru, D.  
 2005 "When techno-innovative relationships break up what happens to network?". *International Journal of Innovation and Technology Management*, 2(3): 293-312.
- Vázquez, A.  
 2000 "Desarrollo, redes e innovación". *Lecciones sobre desarrollo endógeno*. Madrid: Pirámide.
- von Hippel, E. y von Krogh, G..  
 2003 "Open source software and the "private-collective" model: Issues for organization science". *Organization Science*, 14(2): 209-223.
- Xie, J., Song, M. y Stringfellow, A.  
 2003 "Antecedents and consequences of goal incongruity on new product development in five countries: A marketing view". *Journal of Product Innovation Management*, 20(3): 233-250.
- Zahay, D.L. y Peltier, J.  
 2008 "Interactive strategy formation: Organizational and entrepreneurial factors related to effective customer information systems practices in B2B firms". *Industrial Marketing Management*, 37: 191-205.

Recibido: 28/12/09  
 Reenviado: 25/02/11  
 Aceptado: 10/03/11  
*Sometido a evaluación por pares anónimos*