

Capacidades estratégicas para la resiliencia y la competitividad en organizaciones inteligentes del sector turístico

Strategic Capabilities for Resilience and Competitiveness in Intelligent Tourism Organizations

Recibido: noviembre 2025

Evaluable: diciembre 2025

Aprobado: enero 2026

Paola María Apún Salinas¹

Instituto Politécnico Nacional, México
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-4799-1289>

Elizabeth Acosta Gonzaga²

Instituto Politécnico Nacional, México
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5413-1063>

-
- 1 Licenciada en Economía. Maestrante en Ciencias en Estudios Interdisciplinarios de Pequeñas y Medianas Empresas. Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas, Instituto Politécnico Nacional, México. Correos electrónicos: papuns2400@alumno.ipn.mx
 - 2 Licenciada en Ciencias de la Informática por la UPIICSA del Instituto Politécnico Nacional. Maestra en Ingeniería de Sistemas Empresariales por la Universidad Iberoamericana. Doctora en Investigación Educativa por la Universidad de Manchester, Reino Unido. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores e Investigadoras, Nivel I. Integrante del Núcleo Académico Básico de la Maestría en Informática y de la Maestría en Ciencias en Estudios Interdisciplinarios para PyMEs de la UPIICSA del Instituto Politécnico Nacional. Correo electrónico: eacostag@ipn.mx

RESUMEN

Introducción: Las empresas del sector turístico operan en entornos dinámicos caracterizados por cambios tecnológicos, nuevas demandas de los consumidores y escenarios de incertidumbre que exigen mayores capacidades de adaptación y aprendizaje. En este contexto, las organizaciones inteligentes constituyen una alternativa para fortalecer la competitividad y la resiliencia empresarial. **Metodología:** El estudio se desarrolló mediante una síntesis sistemática de evidencia científica siguiendo los lineamientos del protocolo PRISMA, con el propósito de identificar los factores organizacionales que favorecen la evolución de las empresas turísticas hacia modelos de organizaciones inteligentes. **Resultados:** Los hallazgos evidencian que el capital intelectual constituye un elemento central para la generación de ventajas competitivas y resiliencia organizacional. Asimismo, el aprendizaje organizacional, la colaboración interna y la capacidad de respuesta frente a las nuevas necesidades de los consumidores emergen como factores determinantes para la sostenibilidad empresarial. **Conclusiones:** Las organizaciones turísticas que fortalecen sus capacidades de aprendizaje y gestionan estratégicamente sus recursos intangibles desarrollan mayores posibilidades de adaptación, permanencia y diferenciación en mercados altamente competitivos.

Palabras clave: aprendizaje organizacional, organizaciones inteligentes, ventajas competitivas, resiliencia empresarial, sector turístico.

ABSTRACT

Introduction: Tourism companies operate in dynamic environments characterized by technological change, evolving consumer demands, and uncertainty, requiring enhanced capabilities for adaptation and learning. In this context, intelligent organizations represent an alternative for strengthening competitiveness and organizational resilience. **Methodology:** The study was conducted through a systematic synthesis of scientific evidence following the PRISMA protocol to identify the organizational factors that support the evolution of tourism companies toward intelligent organizational models. **Results:** Findings reveal that intellectual capital is a key element in the generation of competitive advantages and organizational resilience. Organizational learning, internal collaboration, and responsiveness to emerging consumer needs were also identified as critical factors for business sustainability. **Conclusions:** Tourism organizations that strengthen learning capabilities and strategically manage their intangible resources are better positioned to adapt, remain competitive, and achieve long-term differentiation in dynamic markets.

Keywords: organizational learning, intelligent organizations, competitive advantage, organizational resilience, tourism sector.

INTRODUCCIÓN

El fenómeno de la globalización ha impulsado cambios constantes y dinámicos en las economías mundiales, favoreciendo el libre comercio. Las empresas, como unidades económicas y agentes impulsores del crecimiento y el desarrollo, tienen la necesidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y a los entornos turbulentos en los que inevitablemente se encuentran involucradas (Hokmabadi et al., 2024), respondiendo de manera rápida y readaptando sus modelos de negocio a las necesidades de los consumidores (Garrido et al., 2024).

La flexibilidad y la adaptabilidad que las empresas logren desarrollar para sobrevivir mediante el aprendizaje continuo, a través de nuevas estructuras colaborativas y modelos de integración, incrementarán sus posibilidades de perdurar en el tiempo. Estas son características propias del aprendizaje organizacional, también denominado en la literatura como organizaciones inteligentes u organizaciones que aprenden. En la actualidad, estas se presentan como organizaciones adaptables que experimentan procesos de cambio constantes gracias al aprendizaje continuo, la mejora permanente y la colaboración entre sus miembros (Gordillo et al., 2013).

La mejora continua en este tipo de organizaciones es impulsada por la colaboración activa de sus integrantes, con el propósito de implementar estructuras organizativas flexibles, incluyentes y abiertas (Valecillos y Quintero, 2007). Adicionalmente, las organizaciones inteligentes requieren desarrollar capacidades para adquirir conocimiento mediante el trabajo en equipo y la ejecución de proyectos con la participación de todos los integrantes de la organización, permitiendo la circulación del conocimiento y el aprendizaje continuo (Mercano y Cirera, 2021).

Resulta imprescindible resignificar las formas de aprendizaje y, al mismo tiempo, construir una cultura empresarial que incorpore elementos como el uso de la tecnología, la innovación constante, la investigación y el desarrollo, así como la capacitación continua y un ambiente laboral con especial énfasis en el bienestar de los colaboradores. Esto se debe a que, en las organizaciones inteligentes, el factor humano constituye el elemento más importante para el intercambio y la generación de conocimiento (Basantes et al., 2021).

Por ello, para las organizaciones inteligentes resulta fundamental valorar el capital humano mediante el fomento de la calidad total y la consideración de las necesidades de los clientes en el rediseño y la mejora de sus procedimientos. En este contexto, destaca la relevancia de contar con personal directivo preparado para enfrentar entornos turbulentos y, al mismo tiempo, promover la participación de los miembros de la organización mediante espacios abiertos que fomenten la creatividad y la innovación para la adaptación y solución de los obstáculos que enfrentan durante su permanencia y crecimiento en el mercado (Kottika et al., 2021).

Factores externos, como el impacto ambiental y los daños ocasionados por desastres naturales, afectan especialmente a sectores vulnerables como el turismo. Asimismo, este sector se encuentra en constante transformación, impulsado, en parte, por la evolución de las preferencias de los consumidores, la competencia entre destinos turísticos y los continuos avances tecnológicos (Estevão y Costa, 2020).

En este sentido, el sector turístico es uno de los más dinámicos, ya que las empresas ubicadas en los destinos turísticos no solo dependen de factores internos, sino también de factores externos, como los ya mencionados, así como de las estrategias gubernamentales orientadas a promover y gestionar el destino turístico.

Sin embargo, la evidencia sobre la adopción de modelos de trabajo basados en organizaciones inteligentes en las micro, pequeñas y medianas empresas aún es incipiente, y en las empresas turísticas lo es en mayor medida. Al mantener procesos permanentes de aprendizaje, disponer de recursos humanos capacitados, contar con estructuras flexibles, rediseñar continuamente sus procesos y hacer uso de la tecnología, las organizaciones inteligentes del sector turístico pueden generar ventajas competitivas y resiliencia empresarial, al adaptarse con mayor rapidez a los mercados y actuar oportunamente mediante la formulación de estrategias sustentadas en estas características (Basantes et al., 2021).

Ante este panorama, la pregunta de investigación que orientó la investigación fue: ¿qué factores de las organizaciones inteligentes constituyen fuentes generadoras de ventajas competitivas y contribuyen al desarrollo de la resiliencia en las empresas turísticas?

En consecuencia, el objetivo de este trabajo fue realizar un estudio documental de la literatura para identificar los factores que las empresas del sector turístico deben adoptar para evolucionar hacia una organización inteligente que les permita desarrollar ventajas competitivas y fortalecer su resiliencia frente a los entornos de cambio constante a los que se enfrentan.

MARCO TEÓRICO

La actividad turística a nivel mundial continúa representando una fuente relevante de generación de ingresos para los países. Su importancia se refleja en el crecimiento económico, la creación de empleos y la generación de divisas, registrándose ingresos por 1.532 billones de dólares durante el año 2023 (Barómetro OMT, 2023).

Entre las principales problemáticas que enfrentan las micro, pequeñas y medianas empresas turísticas se encuentran la falta de formación y competencias empresariales, la escasa capacitación y desarrollo de los recursos humanos, el uso limitado de sistemas de información, el insuficiente conocimiento del mercado, la ausencia de estrategias de comercialización, la limitada vinculación con mecanismos de innovación tecnológica y el acceso restringido a financiamiento adecuado y competitivo (Secretaría de Turismo, 2003).

Asimismo, los entornos dinámicos que rodean a las mipymes turísticas, impulsados por el avance tecnológico y situaciones de riesgo como desastres naturales o pandemias, pueden convertirse en una problemática si los gerentes o directivos de las empresas no aprovechan las oportunidades ni las analizan con anticipación (Haber y Reichel, 2007).

Adicionalmente, estas empresas enfrentan retos que dificultan su avance hacia una transformación digital que les permita ser más competitivas, entre ellos la disponibilidad limitada de recursos humanos y la brecha existente en las capacidades digitales, factores que obstaculizan el uso eficiente de herramientas tecnológicas y el acceso a servicios digitales (CEPAL, 2021).

Finalmente, las micro, pequeñas y medianas empresas suelen presentar deficiencias en la planeación estratégica y en los procesos de capacitación, lo que afecta la toma de decisiones y repercute negativamente en su desempeño económico, poniendo en riesgo su continuidad. A ello se suma la escasez de mano de obra calificada (Patino-Galván y Hernández Aguilar, 2023).

En este contexto, al desenvolverse en un sector tan dinámico y competitivo como el turístico, las empresas requieren diferenciarse mediante la oferta de productos y servicios que les permitan obtener ventajas frente a sus competidores.

VENTAJA COMPETITIVA

Desde el punto de vista teórico, uno de los autores que sentó las bases del concepto de ventaja competitiva fue Jay Barney (1990), quien argumentó que una empresa obtiene una ventaja competitiva al implementar estrategias capaces de generar valor para sus clientes y que no sean ejecutadas simultáneamente por los competidores actuales o potenciales. Asimismo, atribuyó esta ventaja a recursos empresariales caracterizados por la inmovilidad y la heterogeneidad, así como por atributos de valor, escasez, inimitabilidad e insustituibilidad.

Por su parte, Porter (2015), reconocido por sus estudios sobre competencia y ventaja competitiva, estableció que la competitividad es un factor que puede determinar el éxito o fracaso de las empresas. Asimismo, desarrolló el modelo de las cinco fuerzas que condicionan la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones dentro de las industrias: los participantes potenciales, los compradores, los proveedores, los bienes o servicios sustitutos y la rivalidad entre los competidores existentes. Porter sostenía que las ventajas derivadas de estas condiciones se originan en la diferenciación de las actividades de la empresa dentro de los procesos productivos y, esencialmente, en el valor que esta es capaz de ofrecer a sus clientes.

La ventaja competitiva también puede entenderse como aquello que otorga a una empresa la posibilidad de establecerse exitosamente en un mercado (Aceves, 2004), superando a sus competidores mediante atributos difíciles de imitar y derivados de la implementación de estrategias eficientes y eficaces (Villareal, 2012). Asimismo, esta ventaja se construye sobre la base de recursos tangibles e intangibles, capacidades organizacionales, experiencia, conocimiento y competencias orientadas al logro de los objetivos empresariales (Illera, 2005).

Para las organizaciones inteligentes, la obtención de ventajas competitivas puede representar la diferencia entre el éxito y el fracaso. En la actualidad, la globalización y la creciente competencia obligan a las organizaciones a buscar posicionamiento en los mercados mediante el aprovechamiento y reconocimiento de sus recursos más valiosos, entre ellos el capital intelectual.

En efecto, para las organizaciones que aprenden, este tipo de capital constituye un factor generador de ventajas competitivas, ya que concentra el conocimiento que se produce y acumula dentro de la organización (Espinoza et al., 2016). Asimismo, para mantenerse en el mercado, este capital intelectual debe fortalecerse mediante procesos permanentes de capacitación y una gestión eficiente del conocimiento, con el propósito de incrementar la competitividad y alcanzar las metas organizacionales establecidas (González, 2019).

Como lo muestra el estudio realizado por González et al. (2019) con empresas turísticas del estado de Guanajuato, México, se propuso el desarrollo de estrategias orientadas a la gestión del conocimiento con el propósito de incrementar las posibilidades de permanencia en el mercado y fortalecer la competitividad empresarial. Esto se debe a que los beneficios derivados de las actividades propias de una organización inteligente pueden contribuir significativamente a mejorar el desempeño organizacional. Entre ellos destacan el fortalecimiento del desarrollo y la motivación de los integrantes de la organización, lo que impacta positivamente en la lealtad hacia la empresa, favorece un clima organizacional adecuado y mejora las relaciones interpersonales. Todo ello refuerza la cultura organizacional y se traduce en mayores niveles de competitividad en beneficio de los clientes.

Al mismo tiempo, gracias al flujo constante de información, al uso de la tecnología, al aprendizaje continuo y a la creatividad que surge de la interacción entre los miembros de la organización, aumenta el valor organizacional. Asimismo, se desarrollan técnicas para comprender mejor el comportamiento del consumidor, se fortalece la toma de decisiones y se incrementa la capacidad de respuesta frente a entornos dinámicos y cambiantes.

Por su parte, Hernández et al. (2022) refuerzan el planteamiento de que uno de los factores más importantes para la transformación y adaptación de las organizaciones inteligentes en el sector turístico es la vinculación y colaboración con los sectores público y gubernamental. Sin embargo, en su estudio realizado con empresas turísticas del estado de Puebla, México, encontraron que la falta de financiamiento para la inversión en innovación ha limitado el fortalecimiento de procesos, productos y servicios. No obstante, también constataron que contar con estructuras organizacionales flexibles, eficaces y autónomas favorece la consolidación de empresas turísticas inteligentes. De igual manera, estas organizaciones promueven la revisión y el ajuste constante

de sus recursos y capacidades, con el fin de adaptarse a los cambios dinámicos derivados de la competitividad del mercado.

En este sentido, las empresas turísticas que operan en entornos altamente dinámicos requieren desarrollar resiliencia, ya que esta les permitirá afrontar situaciones de incertidumbre y cambio, superar escenarios adversos y mantener su continuidad a lo largo del tiempo.

RESILIENCIA

El cambio constante y la complejidad que caracterizan a los mercados en los que compiten las empresas exigen una gestión inteligente y eficiente de todos los recursos organizacionales. Una de las formas de mantenerse en estos mercados consiste en desarrollar capacidades de adaptación y respuesta que permitan recuperarse de situaciones cambiantes y actuar con resiliencia frente a futuras transformaciones, favoreciendo el crecimiento y el posicionamiento organizacional (Samán et al., 2022).

Según la Real Academia Española (2025), la palabra resiliencia proviene del inglés *resilience*, que a su vez deriva del latín *resiliens*, -entis, participio presente activo de *resilire*, cuyo significado se relaciona con “saltar hacia atrás”, “rebotar” o “replegarse”. La institución la define como la “capacidad de adaptación de un ser vivo frente a un agente perturbador o un estado o situación adversos” y también como la “capacidad de un material, mecanismo o sistema para recuperar su estado inicial cuando ha cesado la perturbación a la que había estado sometido”.

Uno de los orígenes atribuidos al concepto de resiliencia se encuentra en los campos de la física y la ingeniería, donde se utilizaba para describir la capacidad de los metales de recuperar su estado original después de ser sometidos a fuerzas o circunstancias deformadoras (Cossio et al., 2017). Asimismo, autores como Dalziell y McManus (2004) señalan que este concepto también tiene sus raíces en la disciplina ecológica, donde se entiende como la capacidad de un sistema —ya sea ecológico, social o económico— para mantener o recuperar su equilibrio frente a situaciones de estrés o perturbación.

Estos mismos autores trasladaron posteriormente el concepto al ámbito organizacional, proponiendo la resiliencia empresarial como la capacidad de las empresas para continuar funcionando y alcanzar sus objetivos de la mejor manera posible, aun cuando enfrenten situaciones de cambio que interrumpan o amenacen el desarrollo normal de sus actividades.

En el ámbito empresarial, la resiliencia se considera la capacidad que poseen las organizaciones para recuperarse de situaciones adversas y complejas (Samán et al., 2022). De igual forma, Rodríguez-Sánchez et al. (2021) asocian este término con la capacidad de recuperación ante conflictos o situaciones de riesgo, manteniendo un comportamiento positivo y orientado al aprendizaje después de enfrentar dichas dificultades.

Para las organizaciones inteligentes, la resiliencia constituye un factor determinante que surge como resultado de la innovación permanente y de la atención constante a los cambios tecnológicos, así como a las nuevas necesidades y preferencias de los consumidores. La resiliencia brinda a estas organizaciones la posibilidad de diseñar estrategias, implementar acciones y desarrollar nuevos productos que les permitan mantenerse competitivas en entornos caracterizados por el cambio continuo y la complejidad (Méndez, 2019).

Las organizaciones inteligentes, también conocidas como organizaciones que aprenden, sustentan esta capacidad en procesos de autoaprendizaje y autoanálisis, que les permiten extraer lecciones de las situaciones adversas y fortalecerse mediante la resiliencia (Montoya, 2018). Sin duda, esta característica constituye un elemento impulsor para la permanencia en mercados dinámicos, ya que favorece la capacidad de sobrevivir a los cambios, mejorar continuamente y fortalecerse frente a los desafíos, condiciones indispensables para el desarrollo sostenible de las empresas del sector turístico.

METODOLOGÍA

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, mediante un diseño de investigación documental sistemático sustentado en los lineamientos propuestos por la metodología PRISMA 2020. El proceso metodológico se orientó a identificar, seleccionar, analizar e interpretar estudios científicos relacionados con las organizaciones inteligentes en el sector turístico y su contribución a la generación de ventajas competitivas y resiliencia empresarial.

Como punto de partida, se definió la pregunta de investigación que guio todo el proceso analítico: ¿Qué factores de las organizaciones inteligentes constituyen fuentes de generación de ventajas competitivas y dotan de resiliencia a las empresas turísticas? A partir de este planteamiento se delimitó el alcance temático del estudio y se establecieron los criterios para la recuperación y selección de la información científica.

La estrategia de búsqueda se realizó en la base de datos Google Scholar, debido a su amplia cobertura de publicaciones académicas nacionales e internacionales. Se consideró un periodo de análisis comprendido entre los años 2015 y 2025, con el propósito de identificar los aportes más recientes sobre la temática. Asimismo, se incluyeron únicamente documentos publicados en idioma español e inglés, correspondientes a artículos científicos empíricos y estudios teóricos relacionados con las organizaciones inteligentes, las organizaciones que aprenden, la resiliencia y las ventajas competitivas en el contexto turístico.

Para la recuperación de la información se emplearon diferentes combinaciones de palabras clave en ambos idiomas, entre ellas: ("intelligent organizations" "competitive advantage" "tourism sector"), ("intelligent organizations" "resilience" "tourism sector"), ("organizaciones inteligentes" "sector turístico" "resiliencia"), ("organizaciones que aprenden" "sector turístico" "resiliencia"), ("organizaciones que aprenden" "sector turístico" "ventajas competitivas"), ("organizaciones inteligentes" "sector turístico" "ventajas competitivas"), ("resilience" "tourism sector" "learning organizations") y ("tourism sector" "competitive advantage" "learning organizations"). Estas ecuaciones de búsqueda permitieron recuperar estudios relacionados con los principales conceptos que estructuran la investigación.

Posteriormente, los documentos identificados fueron sometidos a un proceso de depuración y evaluación de elegibilidad. En esta etapa se revisó la pertinencia temática de cada estudio, así como la existencia de duplicidades, restricciones de acceso y características metodológicas incompatibles con los objetivos de la investigación. Los criterios de inclusión contemplaron aquellos estudios relacionados con organizaciones inteligentes u organizaciones que aprenden dentro del sector turístico que abordaran explícitamente los conceptos de ventaja competitiva y/o resiliencia empresarial.

Por su parte, se excluyeron investigaciones centradas en sectores distintos al turístico, tales como manufactura, construcción, entidades gubernamentales, ciudades inteligentes o estudios enfocados exclusivamente en política pública turística. De igual forma, fueron descartados los documentos duplicados, aquellos publicados en idiomas diferentes al inglés o al español y los que no se encontraban disponibles en acceso abierto.

Una vez completado el proceso de selección, los documentos elegibles fueron analizados de manera sistemática con el fin de identificar los factores asociados a las organizaciones inteligentes que contribuyen al fortalecimiento de las ventajas competitivas y la resiliencia en las empresas turísticas. Este procedimiento permitió integrar los hallazgos más relevantes y establecer patrones comunes que sirvieron de base para la discusión y presentación de los resultados.

RESULTADOS

Como resultado del proceso de búsqueda documental, se identificaron inicialmente 491 registros. Posteriormente, se aplicaron exclusiones automáticas mediante los términos "manufactura" y "comercio", asociados a investigaciones relacionadas con empresas industriales y de comercialización, lo que redujo el número de registros a 218 documentos.

A continuación, se aplicó un filtro de duplicidad y disponibilidad de acceso público, eliminándose 31 artículos. Como resultado, se obtuvieron 187 documentos elegibles para el análisis. Posteriormente, se aplicaron los criterios de inclusión y exclusión definidos en la metodología, orientando la selección hacia aquellos estudios que guardaban una relación directa con los objetivos de la investigación.

Tras este proceso de depuración, la muestra final quedó conformada por 14 artículos, excluyéndose 177 documentos que no cumplían con los criterios establecidos o que no resultaban pertinentes para el objeto de estudio. Este procedimiento permitió garantizar la selección de investigaciones relevantes para el análisis de los factores asociados a las organizaciones inteligentes en el sector turístico.

La selección de los documentos se presenta en la Figura 1, donde se detallan las fases de identificación, selección, elegibilidad e inclusión correspondientes al proceso metodológico desarrollado.

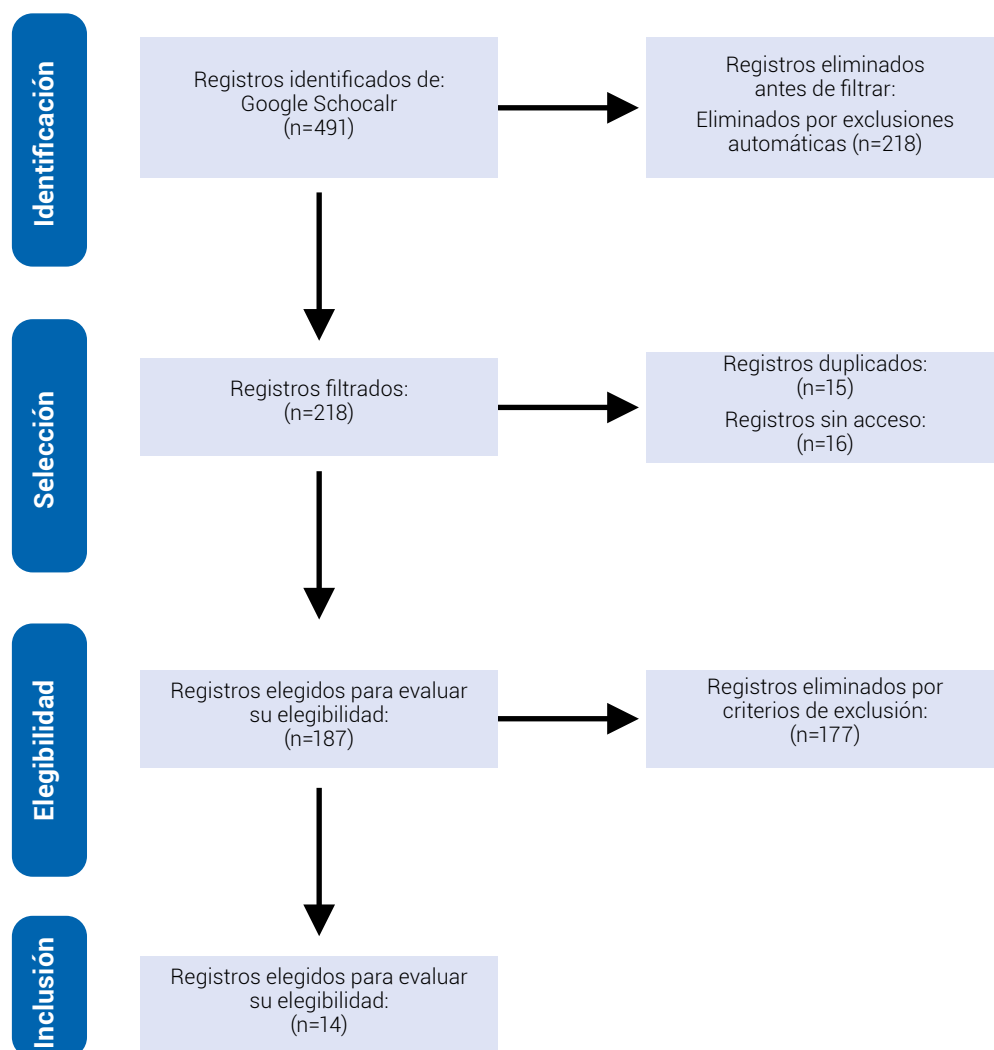


Figura 1. Diagrama de flujo PRISMA

Fuente: elaboración propia con base a metodología PRISMA.

Los resultados obtenidos mediante la aplicación de la metodología PRISMA permitieron identificar un conjunto de 14 artículos que cumplieron con los criterios de inclusión establecidos para la investigación. Estos estudios constituyen la base del análisis desarrollado y reúnen evidencia científica relacionada con las organizaciones inteligentes, la generación de ventajas competitivas y la resiliencia empresarial en el sector turístico. La caracterización general de los artículos seleccionados se presenta en la Tabla 1.

Tabla 1. Artículos encontrados después de realizar el análisis

No	Año	Autores	Título	País
1	2015	Zvobgo, C., Chivivi, O. O., & Marufu, B.	Knowledge Management as a Survival Strategy to Enhance Competitive Advantage in the Zimbabwean Tourism and Hospitality industry.	Zimbabwe
2	2017	Flores, M. R., Lozada, M. Á. R., & Juárez, J. A. T.	Modelo de gestión para el fortalecimiento de la competitividad turística.	México
3	2017	Sihombing, I. H. H., Supartha, I. W., Subudi, M., & Dewi, I. G. A. M.	The role of organizational commitment mediating job satisfaction and work motivation with knowledge-sharing behavior in 4 star hotels in badung regency, Bali.	Bali
4	2017	Camisón-Zornoza, C., & Camisón-Haba, S.	Determinantes de la competitividad basados en el conocimiento: evidencias extraídas de una plataforma de inteligencia aplicada al sector turístico español.	España
5	2018	López Fernández, R., Urquiola Sánchez, O., & Capa Benítez, L. B.	Prácticas de recursos humanos e innovación en las PyMES de alojamiento turístico en Machala, Ecuador: un estudio exploratorio.	Ecuador
6	2019	Santra, I. K., Widiyantara, I. M., & Prayustika, P. A.	Optimizing capabilities in utilizing resources flexibility to improve the performance of hospitality small and medium-sized enterprises.	Indonesia
7	2022	Navarrete, Gema; Sánchez Valdés, Arlén.	Organizaciones inteligentes y su incipiente incursión en la esfera turística. Una aproximación al estado del conocimiento	Venezuela
8	2021	Kaçmaz, Y. Y., & Çevirgen, A.	The Impact of Learning Organizations on Organizational Resilience Through Institutionalization: A Study During thePeriod of Covid-19.	Turkia
9	2022	Hernández, Y. A. V., Silva, V. H., & Moreno, S. M.	Factores que contribuyen a la supervivencia del sector turismo a partir del impacto del covid-19.	México
10	2022	Kalgi, D., Kale, A., & Punde, P.	A Study on the Significance of Training and Development in the Hospitality and Tourism Industry in India	India

continúa

No	Año	Autores	Título	País
11	2023	Cruz Ruiz, A., Martínez Rodríguez, M., Hernández Gil, Y. M., & González Fuentes, M.	Caracterización de las variables resiliencia y compromiso organizacional en una instalación hotelera.	Cuba
12	2023	Abdollahi, A., Ghaderi, Z., Béal, L., & Cooper, C.	The intersection between knowledge management and organizational learning in tourism and hospitality: A bibliometric analysis.	N/D
13	2023	Ruiz, A. C., & Quintero, L. D. D.	Análisis de la correlación entre resiliencia organizacional y aprendizaje organizacional en una instalación hotelera.	Cuba
14	2025	Gad Abdu, R. A., & Ahmed Khalil, R.	The Intersection Between Organizational Learning Processes and the Enhancement of Innovation Capabilities in Egyptian Travel Agents: The Mediating Role of Knowledge Management	Egipto

Fuente: elaboración propia.

Del análisis de los estudios seleccionados se identificó una diversidad de factores asociados a la generación de ventajas competitivas en las organizaciones que aprenden. Los resultados evidencian que estas ventajas se sustentan en elementos relacionados con la gestión del conocimiento, la innovación, la flexibilidad organizacional y el desarrollo del capital humano, entre otros aspectos señalados por la literatura especializada. Los principales factores identificados se presentan en la Tabla 2.

Tabla 2. Factores que proporcionan ventajas competitivas a las organizaciones inteligentes del sector turístico

Factores	Autores
Capacidad de autoanálisis	(Navarrete y Sánchez, 2022)
Aprender de sí mismas	(Navarrete y Sánchez, 2022)
Mejora de capacidades	(Navarrete y Sánchez, 2022)
Desarrollo de nuevas competencias	(Navarrete y Sánchez, 2022)
Estructuras organizativas flexibles	(Navarrete y Sánchez, 2022)
Continuidad en el aprendizaje	(López et al., 2018)

continúa

Factores	Autores
Cultura organizacional flexible	(López et al., 2018)
Planeación estratégica	(Flores et al., 2017)
Aprendizaje organizacional	(Santra et al., 2019, Kalgi et al., 2022)
Flexibilidad en el manejo de recursos	(Santra et al., 2019)
Ser los primeros en actuar frente a sus competidores	(Santra et al., 2019, Kalgi et al., 2022)
Desarrollo y creatividad del Capital intelectual	(López et al., 2018)
Cultura organizacional	(Sihombing et al., 2017, Gad Abdu, et al., 2025))
Aprendizaje constante del Capital humano	(Sihombing et al., 2017)
Satisfacción de colaboradores	(Sihombing et al., 2017)
Gestión e intercambio de conocimiento	(Abdollahi et al., 2023, Gad Abdu, et al., 2025, Zvobgo et al., 2015)
Estructuras colaborativas	(Abdollahi et al., 2023)
Innovación	(Abdollahi et al., 2023)
Capacidad de actuación en entornos de cambio	(Abdollahi et al., 2023)
Atención a nuevas necesidades del consumidor.	(Abdollahi et al., 2023, Gad Abdu, et al., 2025)
Uso de las herramientas para intercambio y generación de conocimiento	(Abdollahi et al., 2023)
Gestión inteligente de la información	(Camisón-Zornoza, C., & Camisón-Haba, S., 2017).

Fuente: elaboración propia.

También fue posible identificar diversos factores que favorecen el desarrollo de la resiliencia dentro de las organizaciones. Los estudios analizados coinciden en señalar la importancia de aspectos relacionados con la capacidad de adaptación, el aprendizaje continuo, la innovación y la respuesta estratégica frente a escenarios de incertidumbre y cambio. Los principales factores identificados se presentan en la Tabla 3.

Tabla 3. Factores que dan resiliencia a las organizaciones inteligentes del sector turístico

Factores	Autores
Reconocimiento, desarrollo, creatividad, y profesionalización del Capital intelectual	(Navarrete y Sánchez, 2022, López et al., 2018, açmaz, et al., 2021, Gad Abdu,et al., 2025))
Innovación permanente	(Navarrete y Sánchez, 2022)
Cultura de prevención	(Navarrete y Sánchez, 2022)
Atención a nuevas necesidades del consumidor	(Navarrete y Sánchez, 2022)
Ofrecer nuevos productos o servicios inimitables e insustituibles	(Navarrete y Sánchez, 2022)
Atención en los procesos	(Flores et al., 2017, Gad Abdu,et al., 2025)
Atención en las tendencias del sector	(Flores et al., 2017)
Aprendizaje organizacional	(Ruiz y Quintero, 2023, Hernández et al.,2022, Gad Abdu,et al., 2025)
Gestión e intercambio de conocimiento	(Ruiz y Quintero, 2023, Gad Abdu,et al., 2025)
Cultura organizacional	(Ruiz y Quintero, 2023, Kaçmaz, et al., 2021, Gad Abdu,et al., 2025)
Compromiso con colaboradores	(Ruiz y Quintero, 2023)
Estructuras colaborativas	(Ruiz y Quintero, 2023)
Documentación de procesos	(Ruiz y Quintero, 2023)
Institucionalización	(Kaçmaz, et al., 2021)
Responsabilidad social	(Kaçmaz, et al., 2021)
Uso de la tecnología como big data, Inteligencia Artificial y servicios en la nube	(Gad Abdu,et al., 2025)
Compromiso organizacional	(Cruz Ruiz, A., Martínez Rodríguez, M., Hernández Gil, Y. M., & González Fuentes, M. ,2023)

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, el análisis permitió identificar factores que contribuyen simultáneamente a la generación de ventajas competitivas y al fortalecimiento de la resiliencia organizacional. Estos elementos representan capacidades estratégicas que favorecen tanto el posicionamiento competitivo como la capacidad de respuesta ante entornos dinámicos y complejos. Los resultados correspondientes se presentan en la Tabla 4.

Tabla 4. Factores que proporcionan ventajas competitivas y resiliencia a las organizaciones inteligentes del sector turístico

Factores	Autores
Reconocimiento, desarrollo y creatividad, profesionalización del Capital intelectual	(Navarrete y Sánchez, 2022, López et al., 2018, Kaçmaz, et al., 2021, Gad Abdu,et al., 2025)
Innovación	(Navarrete y Sánchez, 2022, Abdollahi et al., 2023)
Atención a nuevas necesidades del consumidor	(Abdollahi et al., 2023, Gad Abdu,et al., 2025, (Navarrete y Sánchez, 2022)
Aprendizaje organizacional	(Ruiz y Quintero, 2023, Hernández et al.,2022, Gad Abdu,et al., 2025, Santra et al., 2019, Kalgi et al., 2022)
Gestión e intercambio de conocimiento	(Ruiz y Quintero, 2023, Gad Abdu,et al., 2025, (Abdollahi et al., 2023)
Cultura organizacional	(Ruiz y Quintero, 2023, Kaçmaz, et al., 2021, Gad Abdu,et al., 2025, Sihombing et al., 2017, Gad Abdu,et al., 2025)

Fuente: elaboración propia.

La actividad turística, desarrollada dentro del sector servicios, se caracteriza por presentar un alto grado de competencia, no solo a nivel local, sino, en muchos casos, también a nivel internacional, debido a la globalización y al alcance de las tecnologías. Por esta razón, las empresas requieren focalizar sus esfuerzos en identificar factores que impulsen la generación de ventajas competitivas, permitiéndoles destacar frente a sus competidores mediante herramientas, estrategias y recursos propios que resulten difíciles de imitar.

En este sentido, para las organizaciones inteligentes del sector turístico, las estructuras organizativas flexibles (Navarrete y Sánchez, 2022), entendidas como aquellas que promueven un mayor nivel de involucramiento de los colaboradores en la organización mediante la propuesta de soluciones y el trabajo colaborativo en células de trabajo, constituyen un factor relevante en la generación de ventajas competitivas. Adicionalmente, estas estructuras proporcionan una orientación clara a los colaboradores y favorecen la satisfacción en el ambiente laboral (Sihombing et al., 2017), característica propia de las organizaciones que aprenden. Esto permite desarrollar un mayor compromiso de los miembros de la empresa con la organización, facilitando su participación activa en los procesos de mejora continua.

Contar con estructuras colaborativas y flexibles, es decir, con organigramas más horizontales, brinda oportunidades para la interacción entre los miembros de la organización, favoreciendo que la resolución de problemas y la atención a nuevas necesidades de los consumidores (Gad Abdu et al., 2025) puedan abordarse de manera creativa e innovadora (Abdollahi et al., 2023). Asimismo, fomenta el desarrollo y la creatividad del capital intelectual (López et al., 2018), factores indispensables para implementar acciones alineadas y funcionales dentro de una adecuada planeación estratégica (Flores et al., 2018). De igual manera, la cultura organizacional (Gad Abdu et al., 2025; Abdollahi et al., 2023; Sihombing et al., 2017) constituye el escenario propicio para generar mecanismos de gestión e intercambio de conocimiento, tanto tácito como explícito, a nivel individual y grupal, favoreciendo el trabajo colaborativo, una de las características diferenciadoras de las organizaciones inteligentes, y generando ventajas competitivas propias de cada organización.

Asimismo, el aprendizaje organizacional (Santra et al., 2019; Kalgi et al., 2022) contribuye al desempeño de las empresas turísticas, ya que, a través de la flexibilidad en la gestión del capital humano, la colaboración y la participación en procesos creativos e innovadores, se fortalecen capacidades que permiten responder oportunamente a las necesidades del mercado y actuar con anticipación frente a los cambios. Esta última constituye una característica fundamental de los recursos estratégicos que favorecen la generación de ventajas competitivas y promueven la sostenibilidad organizacional a lo largo del tiempo.

Por otra parte, la continuidad del aprendizaje (López et al., 2018; Sihombing et al., 2017), impulsada mediante el desarrollo de capacidades y la adquisición de nuevas competencias, favorece la formación de capacidades únicas y difíciles de imitar, las cuales constituyen una fuente importante de ventajas competitivas. Estas capacidades no pueden encontrarse ni adquirirse fácilmente en el mercado, debido a que se construyen a partir de los procesos de aprendizaje, autoanálisis y experiencia acumulada por los colaboradores dentro de la organización (Navarrete y Sánchez, 2022).

La atención a las nuevas necesidades de los consumidores también representa un factor relevante en las organizaciones inteligentes del sector turístico (Abdollahi et al., 2023; Gad Abdu et al., 2025), debido a que el avance tecnológico impulsa una competencia cada vez más intensa orientada a satisfacer las preferencias de los clientes potenciales. Las empresas turísticas no

compiten únicamente con organizaciones de su entorno local o regional, sino también con empresas ubicadas en otros contextos geográficos, dado que la actividad turística constituye una fuente importante de ingresos y empleo a escala global (OMT, 2020).

En este contexto, el uso de herramientas para la gestión, el procesamiento, el almacenamiento y el intercambio de conocimiento (Abdollahi et al., 2023; Gad Abdu et al., 2025; Zvobgo, 2017) adquiere una relevancia significativa como elemento diferenciador frente a la competencia. Contar con tecnología, sistemas de información y capacidad de procesamiento favorece la toma de decisiones oportunas y fundamentadas. De igual forma, emerge como factor generador de ventajas competitivas la gestión inteligente de la información, que permite transformar los datos en información útil para la toma de decisiones. Este elemento constituye uno de los pilares que diferencian a las empresas turísticas inteligentes de las organizaciones tradicionales, ya que facilita la identificación, configuración y transformación de recursos en estrategias adaptables a los cambios del entorno.

Finalmente, la capacidad de actuación en entornos de cambio (Abdollahi et al., 2023) se presenta como una fuente relevante de ventajas competitivas. Este factor ha sido determinante para diferenciar a las empresas que logran mantenerse en el mercado de aquellas que no han desarrollado mecanismos adecuados de prevención, adaptación y respuesta frente a nuevos escenarios. Para las organizaciones que aprenden dentro del sector turístico, la capacidad de adaptación y respuesta ante los cambios constituye una condición esencial para garantizar su permanencia y competitividad.

La resiliencia empresarial se entiende como la capacidad de las organizaciones para afrontar situaciones de cambio, recuperarse, adaptarse y reconfigurar sus recursos con el propósito de superar las adversidades, aprender de ellas y fortalecer sus capacidades para el futuro.

A partir de la pandemia por COVID-19, se ha podido observar y constatar que el aprendizaje organizacional (Ruiz y Quintero, 2023; Hernández et al., 2022; Gad Abdu et al., 2025) constituye uno de los principales factores que fomentan la resiliencia. En particular, el sector turístico es uno de los más vulnerables a eventos disruptivos de carácter político, ambiental, sanitario y social. Debido a ello, la capacidad de aprender de la propia experiencia, generar conocimiento y documentarlo resulta

fundamental, ya que permite capitalizar las lecciones derivadas de la reacción y el enfrentamiento de situaciones de crisis o eventos inesperados. De esta manera, cada experiencia adversa se transforma en una oportunidad de aprendizaje organizacional que fortalece la capacidad de respuesta ante futuros desafíos.

Aunado a lo anterior, el compromiso organizacional (Cruz et al., 2023), entendido no solo como el nivel de involucramiento de los miembros de la organización, sino también como el aprovechamiento adecuado de sus capacidades y habilidades en cada puesto de trabajo, constituye otro elemento relevante para el fortalecimiento de la resiliencia. Este compromiso busca alcanzar un estado de salud organizacional sustentado en el trabajo colaborativo y en una relación de largo plazo, tanto afectiva como cognitiva, entre los integrantes de la organización y la empresa. Contar con empleados comprometidos, capacitados, adecuadamente perfilados e integrados a la organización facilita la capacidad de afrontar retos, construir soluciones colectivas e implementar acciones orientadas a la permanencia y adaptación frente a situaciones de cambio e incertidumbre.

Asimismo, disponer de una cultura organizacional sólida constituye un factor generador de resiliencia en las organizaciones inteligentes del sector turístico (Ruiz y Quintero, 2023; Kaçmaz et al., 2021; Gad Abdu et al., 2025). En contextos de crisis, los valores, lineamientos y objetivos organizacionales proporcionan una orientación clara para la toma de decisiones y la actuación de los colaboradores. Esta cultura, apoyada en estructuras colaborativas, favorece la generación de propuestas creativas, fortalece el compromiso colectivo y facilita la implementación de mecanismos como la documentación de procesos y la sistematización de experiencias (Ruiz y Quintero, 2023; Flores et al., 2017; Gad Abdu et al., 2025), elementos esenciales para enfrentar situaciones adversas.

Por otra parte, la institucionalización de las organizaciones mediante prácticas de gestión institucional, responsabilidad social y profesionalización continua del capital humano (Kaçmaz et al., 2021) se convierte en un factor estratégico para la recuperación y adaptación en entornos dinámicos. Estos autores también destacan la relevancia del intercambio de conocimiento (Ruiz y Quintero, 2023; Gad Abdu et al., 2025), ya que este favorece la formalización organizacional, fortalece los procesos internos y contribuye a la construcción de lealtad tanto por parte de los colaboradores como de los clientes.

En esta misma línea, el reconocimiento del capital intelectual, junto con su desarrollo, profesionalización, creatividad e impulso permanente a la innovación, son factores indispensables para generar resiliencia en las organizaciones turísticas inteligentes (Navarrete y Sánchez, 2022; López et al., 2018; Kaçmaz et al., 2021; Gad Abdu et al., 2025). Estas capacidades permiten a las organizaciones mantenerse atentas a los cambios del mercado y a las tendencias de un sector caracterizado por su constante transformación (Flores et al., 2017), promoviendo una cultura preventiva y facilitando la atención de las nuevas necesidades de los consumidores de manera diferenciada (Navarrete y Sánchez, 2022).

Por otra parte, el uso de la tecnología como herramienta transversal para la gestión organizacional, los procesos comerciales, la administración y la innovación constituye un factor que impulsa significativamente la resiliencia empresarial. Mediante tecnologías como el análisis de datos masivos (big data), la inteligencia artificial y los servicios en la nube, las empresas pueden fortalecer sus capacidades de aprendizaje organizacional, documentar experiencias, compartir conocimiento y desarrollar sistemas de información que promuevan la colaboración y la creatividad entre sus miembros (Gad Abdu et al., 2025). Estos mecanismos orientados al fortalecimiento de la resiliencia deben enfocarse no solo en el desempeño organizacional, sino también en la satisfacción de los clientes, quienes representan una fuente fundamental de diferenciación y competitividad para las empresas turísticas.

Finalmente, como se aprecia en la Figura 2, existen factores que contribuyen simultáneamente a la generación de ventajas competitivas y al fortalecimiento de la resiliencia empresarial. Ambos conceptos se encuentran estrechamente relacionados, ya que la capacidad de actuar con anticipación y mantener ventajas sostenibles en el tiempo depende de características propias de las organizaciones inteligentes, tales como el autoanálisis permanente, el aprendizaje organizacional, la innovación y la creatividad. Estas capacidades no solo permiten resistir y adaptarse a los cambios, sino también reinventarse continuamente con el propósito de crecer, fortalecerse y mantener su competitividad en mercados cada vez más dinámicos y exigentes.

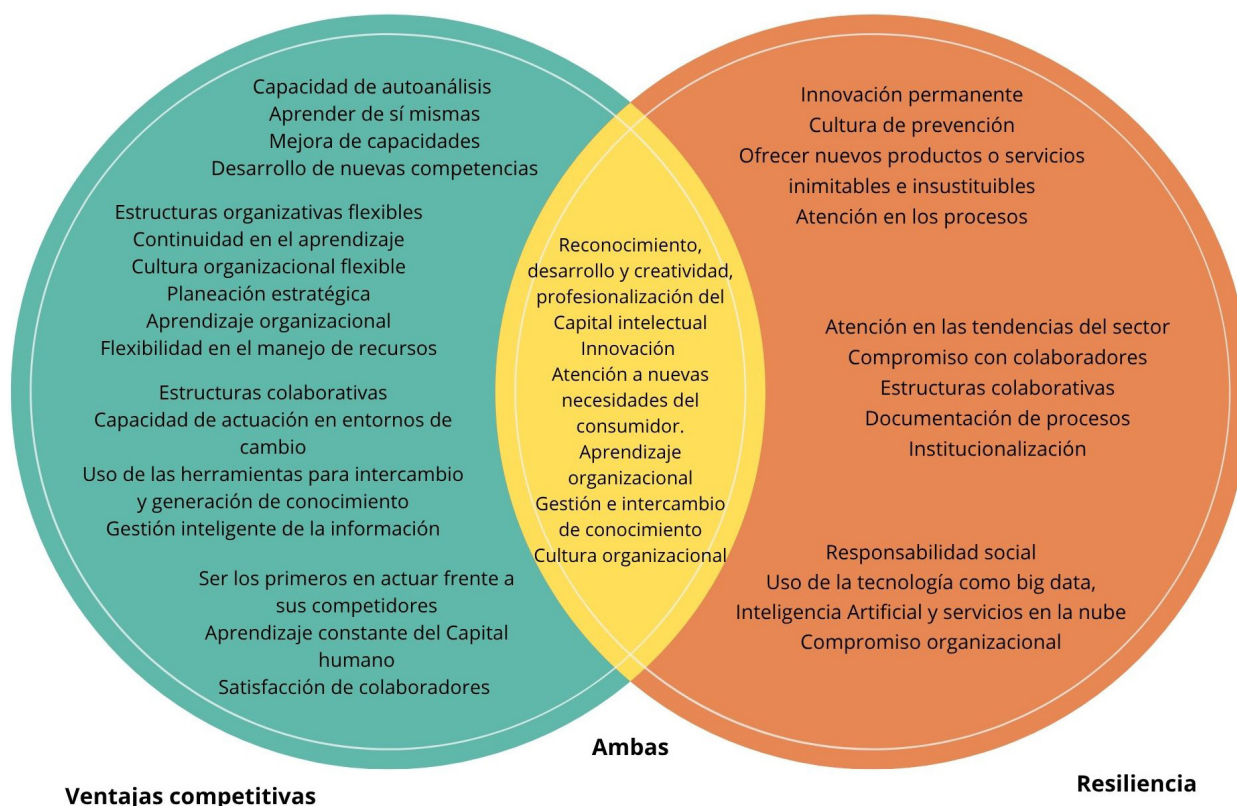


Figura 2. Factores que proporcionan ventajas competitivas y resiliencia a las organizaciones inteligentes del sector turismo.

Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES

A manera de conclusión, a lo largo de este trabajo se ha podido apreciar la relevancia de los factores relacionados con la gestión del conocimiento a través del capital humano e intelectual como fuente de generación de ventajas competitivas para las empresas (Penrose, 1958; Barney, 1990), así como la necesidad de adaptarse de manera permanente a los constantes cambios de los entornos dinámicos en los que operan (Teece y Pisano, 2016). Los hallazgos permiten reconocer que la competitividad empresarial ya no depende únicamente de los recursos materiales o financieros, sino, cada vez más, de la capacidad de las organizaciones para aprender, innovar y transformar el conocimiento en acciones estratégicas que generen valor.

En la actualidad, las organizaciones requieren aprender a “aprender” y desarrollar procesos continuos de autoanálisis. Para alcanzar estas premisas es necesario romper con paradigmas tradicionales relacionados con las formas en que los individuos construyen y comparten el conocimiento dentro de las organizaciones. La cultura organizacional establecida en una empresa está fuertemente influenciada por los valores, creencias y formas de aprendizaje de quienes la fundaron y de quienes actualmente la dirigen; por ello, la transformación hacia organizaciones inteligentes implica también una transformación cultural que favorezca la colaboración, la innovación, el intercambio de conocimiento y la participación activa de todos sus integrantes.

Reconocer que el capital humano e intelectual constituye un elemento esencial para la generación de ventajas competitivas permite construir conocimientos, capacidades y competencias difíciles de imitar por otras organizaciones. Estas capacidades se convierten en recursos estratégicos que fortalecen la diferenciación empresarial y favorecen la sostenibilidad a largo plazo. En este sentido, las organizaciones se encuentran en una búsqueda constante por preservar y fortalecer su posición competitiva, sin perder de vista su vocación de servicio, la atención a las nuevas necesidades de los consumidores y la capacidad de responder a las tendencias emergentes del mercado.

Particularmente en el sector turístico, caracterizado por un alto nivel de dinamismo, innovación tecnológica y exposición a factores externos, las organizaciones requieren desarrollar mecanismos que les permitan responder de manera efectiva a escenarios de incertidumbre y eventos disruptivos. Los resultados obtenidos muestran que factores como el aprendizaje organizacional, la cultura organizacional, la gestión del conocimiento, la innovación, el fortalecimiento del capital intelectual, las estructuras organizativas flexibles y el uso estratégico de la tecnología contribuyen simultáneamente a la generación de ventajas competitivas y al fortalecimiento de la resiliencia empresarial. Esta convergencia evidencia que ambos conceptos se encuentran estrechamente vinculados y que las organizaciones inteligentes poseen mayores posibilidades de adaptación, recuperación y crecimiento en contextos cambiantes.

Dentro de las implicaciones prácticas, los hallazgos de esta investigación resultan relevantes para gerentes y propietarios de empresas, particularmente del sector turístico, ya que permiten identificar factores estratégicos sobre los cuales pueden orientar sus esfuerzos para fortalecer su competitividad y aumentar su capacidad de respuesta frente a entornos caracterizados por

la incertidumbre y el cambio. Asimismo, estos resultados pueden servir como referencia para el diseño de estrategias organizacionales orientadas a la gestión del conocimiento, el desarrollo del talento humano y la consolidación de culturas organizacionales que favorezcan el aprendizaje continuo.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

La literatura relacionada con las organizaciones que aprenden específicamente en el sector turístico continúa siendo incipiente. A pesar de la creciente evidencia sobre la necesidad y los beneficios de transformar organizaciones tradicionales en organizaciones inteligentes, aún existe un amplio campo de estudio por desarrollar. Entre las limitaciones de esta investigación se encuentra el uso exclusivo de Google Scholar como fuente de información, por lo que futuras investigaciones podrían ampliar la búsqueda hacia bases de datos especializadas de mayor cobertura, como Web of Science o Scopus, con el fin de obtener una visión más amplia y robusta del fenómeno estudiado.

Asimismo, una vez identificados los principales factores asociados a la generación de ventajas competitivas y resiliencia, se abre la posibilidad de profundizar en el análisis de cada uno de ellos de manera individual, explorando sus efectos específicos, sus interrelaciones y su impacto en distintos tipos de organizaciones turísticas. Del mismo modo, futuras investigaciones podrían incorporar estudios empíricos que permitan validar los hallazgos encontrados y analizar la manera en que estos factores se manifiestan en diferentes contextos organizacionales y territoriales.

DECLARACIONES Y TRANSPARENCIA DEL ARTÍCULO

Ítem	Declaración
Agradecimientos	Este artículo se desarrolló a partir del proyecto de investigación SIP 20254091, ejecutado durante el año 2025 bajo la supervisión de la Dra. Elizabeth Acosta Gonzaga. Para esta publicación, el documento original fue revisado y adaptado con fines académicos. Las autoras expresan su agradecimiento a la Maestría en Estudios Interdisciplinarios para Pequeñas y Medianas Empresas del Instituto Politécnico Nacional por el apoyo brindado durante la elaboración del manuscrito.
Conflicto de intereses	Las autoras declaran que no existen relaciones personales, laborales, académicas o financieras que hayan podido influir de manera inapropiada en la elaboración, análisis o publicación de este artículo.

continúa

Ítem	Declaración
Contribución de las autoras	Paola María Apún Salinas: participó en la concepción del estudio, el diseño metodológico, la ejecución de la investigación, la gestión de los datos y la redacción de la versión original del manuscrito. Elizabeth Acosta Gonzaga: contribuyó a la concepción del estudio, la validación de los datos, la supervisión general del proyecto y la revisión crítica del manuscrito.
Financiación	Esta investigación no recibió financiación específica de entidades públicas, privadas ni organizaciones sin ánimo de lucro.
Ética en investigación	Este artículo no reporta estudios empíricos con participantes humanos ni procedimientos de experimentación con animales.
Datos personales y consentimiento	No se utilizaron datos personales ni información proveniente de participantes humanos.
Descargo de responsabilidad	Las opiniones, interpretaciones y afirmaciones presentadas en este artículo son responsabilidad exclusiva de las autoras y derivan de su trabajo académico. Estas no representan necesariamente la posición oficial de las instituciones, financiadores u organizaciones relacionadas. Las autoras asumen plena responsabilidad por los resultados, el análisis y el contenido del manuscrito.
Uso de inteligencia artificial	No se utilizaron herramientas de inteligencia artificial para la elaboración del manuscrito.

DISCLOSURE BOX

Item	Statement
Acknowledgements	This article was developed from research project SIP 20254091, conducted in 2025 under the supervision of Dr. Elizabeth Acosta Gonzaga. For the present publication, the original document was reviewed and adapted for academic purposes. The authors also express their gratitude to the Master's Program in Interdisciplinary Studies for Small and Medium-Sized Enterprises at the National Polytechnic Institute for the support provided during the preparation of the manuscript.
Conflict of Interest	The authors declare that there are no personal, professional, academic, or financial relationships that could have improperly influenced the preparation, analysis, or publication of this article.
Author Contributions	Paola María Apún Salinas: contributed to the conception of the study, methodological design, research implementation, data management, and drafting of the original manuscript. Elizabeth Acosta Gonzaga: contributed to the conception of the study, data validation, overall project supervision, and critical review of the manuscript.
Funding	This research did not receive any specific funding from public agencies, private institutions, or non-profit organizations.

continúa

Item	Statement
Research Ethics	This article does not report empirical studies involving human participants or animal experimentation.
Personal Data and Consent	No personal data or information from human participants were used in this study.
Disclaimer	The opinions, interpretations, and statements presented in this article are the sole responsibility of the authors and derive from their academic work. They do not necessarily represent the official position of any affiliated institutions, funding bodies, or related organizations. The authors assume full responsibility for the results, analyses, and content of the manuscript.
Use of Artificial Intelligence	No artificial intelligence tools were used in the preparation of this manuscript.

REFERENCIAS

- Abdollahi, A., Ghaderi, Z., Béal, L., & Cooper, C. (2023). The intersection between knowledge management and organizational learning in tourism and hospitality: A bibliometric analysis. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 55, 11–28. (N. D.)
- Aceves, V. D. (2004). *Dirección estratégica* (1.^a ed.). McGraw-Hill.
- Ávalos, J. L. B., Torres, E. M. B., Parra, E. X. C., & Romero, J. V. A. (2021). Análisis y descripción de las organizaciones inteligentes: Una revisión bibliográfica. *AlfaPublicaciones*, 3(2), 101–118. <https://doi.org/10.33262/ap.v3i2.58>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Camisón-Zornoza, C., & Camisón-Haba, S. (2017). Determinantes de la competitividad basados en el conocimiento: Evidencias extraídas de una plataforma de inteligencia aplicada al sector turístico español. *Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía*, 894, 117–136.
- Chingay, S., Nelly, S., Alfaro, M., Iván, W., Guerra, M., & Pilar, M. (2022). Resiliencia y competitividad empresarial: Una revisión sistemática, período 2011–2021. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(3). <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i3.38476>

- Cossio, P. E., Ortega, A., & Padrón, A. (2017). Importancia de la resiliencia organizacional en el personal de salud en México (pp. 31–45). Pearson Educación.
- Cruz Ruiz, A., Martínez Rodríguez, M., Hernández Gil, Y. M., & González Fuentes, M. (2023). Caracterización de las variables resiliencia y compromiso organizacional en una instalación hotelera. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 24(3). (S. D.)
- Dalziell, E. P., & McManus, S. T. (2004). Resilience, vulnerability, and adaptive capacity: Implications for system performance. *International Forum for Engineering Decision Making*, 17. (N. D.)
- Espinoza, M. P. G., Secaira, J. I. M., & Roca, F. F. L. (2016). Gestión del conocimiento para el desarrollo de organizaciones inteligentes. *Revista Publicando*, 3(9), 660–673.
- Estevão, C., & Costa, C. (2020). Natural disaster management in tourist destinations: A systematic literature review. *European Journal of Tourism Research*, 25, 1–17. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v25i.417>
- Flores, M. R., Lozada, M. Á. R., & Juárez, J. A. T. (S. D.). Modelo de gestión para el fortalecimiento de la competitividad turística. (S. D.)
- Gad Abdu, R. A., & Ahmed Khalil, R. (2025). The intersection between organizational learning processes and the enhancement of innovation capabilities in Egyptian travel agents: The mediating role of knowledge management. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 28(1), 106–123.
- González Beuses, A. G. (2019). Incidencia de las organizaciones inteligentes en la gestión del conocimiento. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(8), 366–393. <https://doi.org/10.35381/r.k.v4i8.283>
- González Macías, C., Guerrero Rodríguez, R., & Vidaurri Aréchiga, J. (2019). Gestión del conocimiento enfocado a la competitividad en empresas familiares turísticas (EFT) de Guanajuato, México. *Turismo y Patrimonio*, 13, 13–34. <https://doi.org/10.24265/turpatrim.2019.n13.02>

- Garrido-Moreno, A., Martín-Rojas, R., & García-Morales, V. J. (2024). The key role of innovation and organizational resilience in improving business performance: A mixed-methods approach. *International Journal of Information Management*, 77. (N. D.)
- Gordillo, M. A., Licona, P. D., & Acosta, G. E. (2013). Desarrollo y aprendizaje organizacional mediante el uso de TIC. Trillas.
- Haber, S., & Reichel, A. (2007). The cumulative nature of the entrepreneurial process: The contribution of human capital, planning and environment resources to small venture performance. *Journal of Business Venturing*, 22, 119–145.
- Hernández, Y. A. V., Silva, V. H., & Moreno, S. M. (2021). Factores que contribuyen a la supervivencia del sector turismo a partir del impacto del COVID-19. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 15. (S. D.)
- Hernández-Esquivel, M., Vargas-Martínez, E. E., Delgado-Cruz, A., & Montes-Hincapié, J. M. (2023). Innovación sustentable y su efecto en organizaciones inteligentes: Un estudio de empresas turísticas en Puebla, México. *Innovar*, 33(89), 83–98. <https://doi.org/10.15446/innovar.v33n89.107042>
- Hokmabadi, H., Rezvani, S. M. H. S., & de Matos, C. A. (2024). Business resilience for small and medium enterprises and startups by digital transformation and the role of marketing capabilities: A systematic review. *Systems*, 12(6). <https://doi.org/10.3390/systems12060220>
- Illera, L. E. (2005). *Política empresarial: Línea de dirección y estrategias* (1.^a ed.). Mayol Ediciones.
- Kalgi, D., Kale, A., & Punde, P. (2022). A study on the significance of training and development in the hospitality and tourism industry in India. *Current and Futuristic Trends*. (N. D.)
- Kaçmaz, Y. Y., & Çevirgen, A. (2021). The impact of learning organizations on organizational resilience through institutionalization: A study during the period of COVID-19. *International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences*, 11(2), 469–488.

- Kottika, E., Özsoy, A., Rydén, P., Theodorakis, I. G., Kaminakis, K., Kottikas, K. G., & Stathakopoulos, V. (2020). We survived this! What managers could learn from SMEs who successfully navigated the Greek economic crisis. *Industrial Marketing Management*, 88, 352–365. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.021>
- López Fernández, R., Urquiola Sánchez, O., & Capa Benítez, L. B. (2018). Prácticas de recursos humanos e innovación en las PyMES de alojamiento turístico en Machala, Ecuador: Un estudio exploratorio. (S. D.)
- Montoya, D. (2018). Procesos resilientes dinámicos en organizaciones inteligentes. *Gerencia*, (2). (S. D.)
- Méndez, R. (2019). Hacia la organización inteligente. El Labrador.
- Navarrete de la O, G. S., & Sánchez Valdés, A. (2022). Organizaciones inteligentes y su incipiente incursión en la esfera turística: Una aproximación al estado del conocimiento. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 24(1), 100–122. <https://doi.org/10.36390/telos241.07>
- Organización Mundial del Turismo (OMT), & Sancho, A. (2000). Informes estadísticos. Series M No. 83 (Rev. 1.0). Organización Mundial del Turismo.
- Patino-Galván, I., & Hernández Aguilar, J. A. (2023). Factores de fracaso en las MiPyME de México evidenciados por el COVID-2019. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas*, 18(2), 1–29. <https://doi.org/10.21919/remef.v18i2.739>
- Penrose, E. (1958). The theory of the growth of the firm. Oxford University Press.
- Peralta, L., & Alvarado, J. (2021). El turismo de Centroamérica y la República Dominicana ante las tecnologías digitales: Retos y oportunidades para las mipymes. Las mipymes turísticas en la revolución digital. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/46801-turismo-centroamerica-la-republica-dominicana-tecnologias-digitales-retos>

- Perdomo, R. R. (2022). Gestión del conocimiento en las organizaciones. Revista EDUCARE - UPEL-IPB, Segunda Nueva Etapa 2.0. (S. D.)
- Porter, M. E. (2015). Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Editorial Patria.
- Real Academia Española (RAE). (2025). Diccionario de la lengua española (versión electrónica). <https://dle.rae.es/resiliencia?m=form>
- Rodríguez-Sánchez, A., Guinot, J., Chiva, R., & López-Cabrales, Á. (2021). How to emerge stronger: Antecedents and consequences of organizational resilience. *Journal of Management & Organization*, 27(3), 442–459. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.5>
- Ruiz, A. C., & Quintero, L. D. D. (2023). Análisis de la correlación entre resiliencia organizacional y aprendizaje organizacional en una instalación hotelera. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 24(3). (S. D.)
- Santra, I. K., Widianegara, I. M., & Prayustika, P. A. (2019). Optimizing capabilities in utilizing resources flexibility to improve the performance of hospitality small and medium-sized enterprises. *Calitatea*, 20(173), 68–71.
- SECTUR. (2022). Compendio estadístico del turismo en México. (S. D.)
- Sihombing, I. H. H., Supartha, I. W., Subudi, M., & Dewi, I. G. A. M. (2017). The role of organizational commitment mediating job satisfaction and work motivation with knowledge-sharing behavior in 4-star hotels in Badung Regency, Bali. *Global Business & Finance Review*, 22(3), 61–76.
- Teece, D. J. (2016). 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>

- Valecillos, C. A., & Quintero, N. (2007). Enfoque de las organizaciones inteligentes en la implementación de nuevas técnicas de dirección en las pequeñas y medianas empresas (PYMEs). *Revista de Ciencias Sociales*, 13(2), 278–289.
- Villareal, F. J. (2012). *Logística integral: Una alternativa para crear valor y ventajas*. (S. D.)
- Virginia, M., Durán, M., Manuel, J., & Bianco, C. (2021). Integración conocimiento y entorno: Un enfoque contingente de las organizaciones inteligentes. *Acta Sociológica*, 84, 99–123.
- Zvobgo, C., Chivivi, O. O., & Marufu, B. (2015). Knowledge management as a survival strategy to enhance competitive advantage in the Zimbabwean tourism and hospitality industry. *European Journal of Business and Management*, 7(24), 62–73.