

Innovación y Responsabilidad Social Empresarial: El Caso del Sector Hotelero en Cali

Innovation and Corporate Social Responsibility: The Case of the Hospitality Industry in Cali

Iris María Velez Osorio¹

¹Doctoral Student, Universidad de Valencia, España, Professor and Researcher, Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, Colombia
ORCID: 0000 0003 2532 3335.
E-mail: irismariavelez@gmail.com

Recibido Mayo de 2018 - Aprobado Julio 2018.

RESUMEN

La presente investigación busca identificar las prácticas en innovación y responsabilidad social del sector hotelero en Colombia, específicamente en la ciudad de Cali, reconociendo la importancia de estas prácticas para el posicionamiento de las organizaciones estudiadas y las implicaciones en largo plazo. A través de un análisis cualitativo en una muestra de 12 hoteles, fue posible establecer la relación directa entre la innovación y su efecto en la responsabilidad social corporativa, denominando esa combinación innovación social, al mismo tiempo que estas innovaciones sociales corresponden específicamente a prácticas de generación de valor desde procesos de innovación que no necesariamente estaban ligados totalmente a departamentos de investigación y desarrollo, además de identificar innovación en comercialización y en métodos organizativos. Se pone de manifiesto las barreras a la innovación que impiden prácticas generalizadas y las implicaciones de estas barreras para el sector.

PALABRAS CLAVE: Innovación, responsabilidad social empresarial, innovación social, estrategia competitiva, sector hotelero.

ABSTRACT

This research seeks to identify the practices in innovation and social responsibility of the hotel sector in Colombia, specifically in the city of Cali, recognizing the importance of these practices for the positioning of the organizations studied and the long-term implications. Through a qualitative analysis in a sample of 12 hotels, it was possible to establish the direct relationship between innovation and its effect on corporate social responsibility, calling that combination social innovation, at the same time that these social innovations correspond specifically to generation practices of value from innovation processes that were not necessarily totally linked to research and development departments, in addition to identifying innovation in marketing and in organizational methods. It highlights the barriers to innovation that prevent

widespread practices and the implications of these barriers for the sector.

KEYWORDS: Innovation, corporate social responsibility, social innovation, competitive strategy, hospitality industry.

INTRODUCCIÓN

El sector hotelero colombiano se ha caracterizado por un escaso engranaje entre las organizaciones que ofrecen servicios similares asociados a hospedaje, pasadías, eventos y similares. En los últimos 20 años el sector hotelero, en particular el caleño, se compone de pequeños hoteles familiares y grandes cadenas internacionales con hoteles de tradición, lo que genera una competencia desigual en términos de recursos y capacidades para enfrentar grandes retos respecto a innovación.

La presente investigación de corte cualitativo se enfoca en descubrir como el sector hotelero en la ciudad de Cali genera innovación desde distintas perspectivas: innovación en producto (servicio ofrecido), innovación en procesos, innovación en métodos organizativos, e innovación en

comercialización y una innovación especial pensada desde la responsabilidad social empresarial, la denominada innovación social.

En la primera parte, se identifica la situación actual de innovación en términos de costos, política pública, aplicación empresarial y social en diferentes contextos, posteriormente se presenta el concepto de responsabilidad social empresarial, algunas teorías de apoyo que permiten entender los niveles de responsabilidad social empresarial en las compañías, continuando con la metodología, resultados, conclusiones y limitaciones del estudio.

MARCO TEÓRICO

Situación actual de la Innovación

La innovación se ha convertido en el sistema que permite crear productos y/o servicios de calidad con características distintivas, haciendo a las organizaciones más competitivas en el mercado, sin embargo, detrás de la innovación existe un entramado político, social y económico (Lusch y Nambisan 2015, Camisón y

Villar, 2014, Saebi y Foss, 2015) que acelera en mayor o menor medida los procesos de innovación en las organizaciones, y por tanto, el mejoramiento de las condiciones de la calidad de vida de los países.

Desde la economía neoschumpeteriana, se han realizado diversos análisis sobre sistemas de innovación y cómo las compañías en sus contextos particulares geográfica y socialmente cuentan con diferentes alcances en innovación; de acuerdo con el análisis de la OECD las firmas que son más innovadoras “en casa” corresponden a aquellas organizaciones en países que invierten en investigación y desarrollo: Austria, República Checa, Islandia, Luxemburgo e Irlanda. De acuerdo con Hanush y Pyka (2005, p. 1) “el futuro potencial de desarrollo de los sistemas socioeconómicos, es decir, la innovación en un muy amplio entendimiento que abarca, además de la innovación tecnológica también la innovación organizativa, institucional y social tiene que ser considerado como el principio normativo de la economía neoschumpeteriana”.

Ésta “innovación en casa” corresponde a ofrecer productos y servicios en los mercados locales, sin hacer énfasis en la internacionalización de lo que se comercializa; lo cual no significa que la calidad sea inferior, por el contrario, la calidad puede ser igual de alta que un producto de exportación, la diferencia corresponde en que los productos y/o servicios que se ofrecen como “innovación en casa” representan una posibilidad de hacer mejoras sustanciales a los productos y servicios, para generar desarrollos importantes que permitan no sólo consolidar a la organización como innovadora, sino al país como un referente; es el caso de la industria odontológica colombiana, que exporta dientes artificiales de resina acrílica (Revista Credencial, 2011).

Por su parte, la inversión en investigación y desarrollo por países, es muy interesante, se evidencia como en China la investigación y desarrollo ha aumentado, se mantiene en crecimiento en Brasil e India, mientras que en Estados Unidos, la Unión Europea y Japón ha estado disminuyendo (OECD, 2012). En éstos países la entrada de empresas extranjeras es visto como una posibilidad para innovar aún más para crecer y no

como una amenaza de hecho, “La teoría sugiere que la amenaza de la entrada de empresas extranjeras en la frontera tecnológica a nivel mundial desalentará la I+D, así como la innovación de empresas nacionales que están lejos de la frontera, pero al mismo tiempo impulsará la I+D de las empresas nacionales que se encuentran más cerca de la frontera, ya que su mejor defensa contra un entrante de la frontera es estar también en la frontera”(OECD, Chandra et al. 2012, p. 15).

Por tanto, las políticas y los sistemas de investigación y desarrollo deberían en Latinoamérica promover la innovación como un proceso encadenado a los entramados políticos y educativos, dado que “hay un creciente reconocimiento de que la innovación abarca una amplia gama de actividades, además de la I + D, como los cambios de organización, capacitación, pruebas, marketing y diseño. La última (tercera) edición del Manual de Oslo define la innovación como la implementación de un producto nuevo o significativamente mejorado (bien o servicio), o proceso, un nuevo método de marketing, o un nuevo método organizativo en las prácticas de negocios,

la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores”(OECD, 2010, p. 2).

Se destaca entonces que la situación actual de la innovación está enfocada en dos grandes líneas por un lado países que buscan hacer innovación en casa a partir de los escasos recursos con los que cuentan, son innovaciones que aunque puntuales permitan generar un desarrollo en el corto plazo, y además logran establecer innovaciones especialmente en procesos y métodos organizativos dentro de sus instituciones a partir del manual de Oslo, y por otro se encuentran los países más intensivos en investigación y desarrollo (Dzhukha et al. 2017) que logran generar unas innovaciones disruptivas (Das, Verburg, Verbraeck, Bonebakker, 2018) en sus procesos y generación de bienes, muchos de ellos a través de la cooperación internacional y alianzas, un ejemplo claro de esta segunda situación son Finlandia y Chile.

Los Costos de la Innovación

A pesar de que se considera que la innovación es costosa, la innovación no necesariamente incrementa los costos de

producción, el efecto a partir de la investigación y desarrollo detrás de la innovación es la mejora sustancial de los procesos, y la acumulación de conocimiento que se traduce en un aumento importante de la rentabilidad (Peter et al. 2017); el análisis de la OECD ha encontrado que “usuarios y compradores desempeñan un papel cada vez más importante involucrándose en los procesos de innovación con el fin de satisfacer mejor sus necesidades. Las firmas reconocen que ésta es una forma de explorar nuevas oportunidades de crecimiento con un bajo riesgo y de ofrecer gran flexibilidad sin incurrir necesariamente en altos costos. La experiencia de los usuarios con productos puede ayudar a las organizaciones a enfocarse en futuras innovaciones. El ciclo virtuoso de la innovación puede ser mejorado facilitando el incremento de la interacción entre la demanda y la cadena de suministro” (OECD, 2010, p. 8).

Ya lo reconocía Dahlman (2007, p. 18) “El entorno internacional competitivo es ahora mucho más exigente y acelerado por diversos motivos, a saber, la creciente rapidez en la creación y diseminación del conocimiento, la reducción de los

costes de transporte y comunicaciones, la creciente participación de las importaciones y exportaciones en la actividad económica global, la duplicación de la mano de obra global y un mayor control de las cadenas de producción por parte de las empresas globales. Mientras determinadas regiones del mundo, en concreto la región asiática, producen una gama diversificada de productos manufacturados y servicios, América Latina se está especializando en la producción de materias primas y productos básicos claramente cíclicos y con menor perspectiva de crecimiento a largo plazo. Para evitar quedarse rezagados, los países de América Latina deben mejorar sus regímenes macroeconómicos e institucionales, así como la calidad y el nivel de la educación y la formación”.

De acuerdo con Howitt (2008, 2012) “Los países que se encuentran en o cerca de la frontera tecnológica tienden a producir innovaciones de vanguardia, mientras que los países que están más lejos de la frontera tienden a implementar tecnologías que han sido desarrolladas en otros países. Por tanto, produce una teoría dependiente del contexto de lo que

llamamos la “política de crecimiento apropiado (Aghion y Howitt, 2006)” (OECD, Howitt, 2012, p. 20). La política de crecimiento apropiado hace referencia al modelo propuesto por Aghion y Howitt basados en Schumpeter, éste es el modelo del crecimiento endógeno, según el cual la única forma eficiente de crecimiento sería la innovación, que permite en el largo plazo un crecimiento que genera rentabilidad para apoyar la innovación, forja más investigación y desarrollo y por tanto, un movimiento de empleados, recursos tangibles e intangibles, para generar más innovación de forma permanente.

Por tanto, para las organizaciones que presentan una fuerte preocupación por la investigación y desarrollo, reconocer ésta frontera de conocimiento que marca la diferencia entre las compañías más competitivas y las compañías que apenas inician su camino en la innovación, permite reconocer diferentes prácticas sobre esta, que no necesariamente corresponden a innovación tecnológica; las innovaciones sociales, innovaciones en procesos y métodos de producción también corresponden a innovación que puede

generar en el largo plazo una ventaja competitiva. Como se muestra más adelante, actualmente, dependiendo del contexto, la organización y el país de origen, se presentan diferentes tipos de innovación y prácticas que permiten generar cambios radicales en las formas de hacer negocios y en el mejoramiento de la calidad de vida de comunidades, en definitiva como lo afirma Durán (2008, p.768) “la clave para la innovación es, en definitiva, el establecimiento de diálogos entre todos los agentes, para que se imaginen los espacios de rentabilidad que darán lugar a la innovación. El reto es transformar la economía nacional a partir de un cambio del paradigma de costos por uno de innovación”.

Situación de la Política Pública en Innovación

Los sistemas de política pública a nivel mundial son diversos, los contextos sociales y económicos (CEPAL, Chudnovsky, 1999) (IADB, Crispi et al., 2010) generan rumbos distintos con alcances desiguales, sin embargo, la OECD (2012, p. 120) ha propuesto un esquema de política pública en ciencia,

innovación y tecnología que incluye: “medidas de demanda y oferta, políticas para apoyar la inversión en ciencia, investigación y desarrollo, políticas para mejorar competencias de innovación de empresas, y políticas para fortalecer los vínculos dentro de los sistemas de innovación”. No es gratuito, que el esquema se presente de ésta forma, las economías de países desarrollados, en vías de desarrollo y países emergentes son totalmente distintas, un sistema como el que propone la OECD puede generar grandes cambios para el desarrollo de la innovación, pero debe adaptarse al contexto de cada país, así como a su modelo de crecimiento; actualmente, en su gran mayoría modelos endógenos tal como lo propone Aghion and Howitt (1998).

Es relevante reconocer además, que la visión de hace más de 20 años donde las compañías preferían ser las únicas en el mercado está cambiando radicalmente, la libre competencia promovida especialmente por los gobiernos nacionales (Latinoamérica) ha generado todo un movimiento en la política pública, donde se apoya el desarrollo de cooperación, alianzas, y competencia intensiva por una renovación de productos

y servicios, el enfoque del desarrollo de nuevos mercados, y el traslado de investigación y desarrollo a departamentos especializados que puedan generar modificaciones sustanciales tanto a nivel corporativo como en los sistemas de innovación.

Las tendencias que han estado transformado la política pública en innovación, pasando de una política pública conservadora a una política pública más arriesgada, suscitando el conocimiento como un sistema y su gestión como una panacea, se puede apreciar en la propuesta de la OECD (2012) donde el entramado de organizaciones que deben promover y realizar innovación no corresponde exclusivamente a las empresas, sino a todo tipo de organizaciones desde públicas hasta privadas, con y sin ánimo de lucro, así como el Gobierno que cuenta con el papel de articulador y también creador de desarrollos en innovación, un papel totalmente nuevo para los gobiernos nacionales, especialmente ahora con el ingreso de Colombia a la OCDE (OCDE, 2018), suponiendo varios cambios políticos, y nuevas inversiones extranjeras para la generación de innovación.

Es muy importante, reconocer que las nuevas formas de innovación, que van desde lo social, lo intangible hasta los grandes cambios tecnológicos, permiten avanzar en el camino hacia un sistema integrado de innovación que promueva no sólo el desarrollo económico sino el cambio social y el mejoramiento del desarrollo humano a escala global.

Situación de la Innovación y su Aplicación Empresarial y Social

Las compañías a nivel mundial están realizando inversiones más amplias en investigación y desarrollo de nuevos productos y mejores servicios, además están diversificando sus áreas de interés donde no sólo productos de su sector son desarrollados, sino productos para el beneficio y mejoramiento de la calidad de vida de comunidades en situación de pobreza, es el caso de P&G compañía multinacional que a través de su marca promueve el desarrollo de un sobre con capacidad para limpiar agua contaminada y convertirla en agua apta para el consumo humano, llevando éste desarrollo a miles de comunidades que no

cuentan con agua potable alrededor del mundo, así lo describe la compañía:

“En P&G hemos estado proveyendo agua potable en países en desarrollo por casi una década, a través del Purificador de Agua P&G que ha recibido múltiples reconocimientos. Esta tecnología en polvo es una manera simple y efectiva de purificar agua para toda la familia, pues cada sobre de 4 gramos purifica 10 litros de agua, removiendo bacterias, virus, protozoos y otros contaminantes. Estudios en países en desarrollo han demostrado que esto ayuda a reducir la incidencia de diarreas en hasta un 90%. En noviembre de 2012, la prestigiosa revista The Economist distinguió al Programa como una de las más increíbles innovaciones sociales del mundo” (P&G, 2015).

Organizaciones no gubernamentales también han realizado importantes innovaciones sociales, es el caso del proyecto “Empowerment of blind and visually impaired youth” (Empoderamiento de jóvenes ciegos y con deficiencias visuales) es ejecutado por la ONG “Saint Lucia Blind Welfare Association”

(SLBWA). SLBWA ofrece evaluaciones oculares para garantizar una temprana detección de deficiencias visuales en los niños y niñas, entre 3 y 5 años, procedimiento que aumenta las posibilidades de mejora e incluso solución del problema. En 2007, se llevaron a cabo 2.411 exámenes oftalmológicos. El servicio es ofrecido por enfermeras entrenadas, en hospitales públicos y escuelas, en las comunidades de escasos recursos de todo el país. Este servicio es complementado por el proyecto “Kids Insight Project”, ejecutado en conjunto por SLBWA y el Club de Leones, el cual tiene el propósito de ofrecer tratamiento ocular pediátrico en Santa Lucía, país que no cuenta con un oftalmólogo pediatra. Con este propósito, desde 2003, un equipo de especialistas de West Virginia University, Eye Institute de los Estados Unidos de América viaja anualmente a Santa Lucía para realizar exámenes, procedimientos quirúrgicos y entrega de anteojos. Otro importante pilar del programa es la educación integrada. En el pasado, los niños y niñas ciegos o con discapacidades visuales tenían que ir al colegio “Santa Cruz School for blind children” en

Trinidad & Tobago, y los que no podían por restricción por ejemplo de recursos, simplemente no podían estudiar. Hoy, gracias al programa que lleva a cabo SLBWA, estos niños y niñas pueden estudiar en el país y están completamente integrados al sistema escolar regular de Santa Lucía, 24 escuelas de toda la isla, posibilitando a miles de niños invidentes a compartir y estudiar con ellos” (Cepal, 2014).

Las comunidades no se quedan atrás, en Nigeria el increíble desarrollo de un generador de electricidad creado por adolescentes en el 2012 que dio la vuelta al mundo presentado en el increíble evento de Making Faire en África: “Este año sorprendió un aparato creado por cuatro adolescentes: Duro-Aina Adebola (14), Akindele Abiola (14), Faleke Oluwatoyin (14) and Bello Eniola (15). Se trata de un generador de energía que funciona con orina. Un litro alcanza para tener hasta seis horas de energía” (theclinic, 2012). El Evento Maker Faire promueve la creatividad y la innovación en cualquier ámbito y a cualquier tipo de problema “Maker Faire está diseñado principalmente para ser una visión de futuro, mostrando a los fabricantes que están explorando nuevas formas y nuevas

tecnologías. Pero no es sólo para la novedad en los campos técnicos; Maker Faire cuenta con la innovación y la experimentación en todo el espectro de la ciencia, la ingeniería, el arte, la actuación y la artesanía” (makerfaire, 2015).

Por su parte, los organismos gubernamentales también cuentan con proyectos y programas de innovación, pero lo más importante en uno de éstos casos es la relación con la comunidad y el reconocimiento de ésta innovación social por parte de la Cepal, el programa Hermes creado por la Cámara de Comercio de Bogotá que busca soluciones a una de las principales tendencias de nuestro tiempo, la violencia desde el colegio a edades muy tempranas y no sólo en contextos de guerra, “Hermes es un modelo que trabaja con toda la comunidad educativa. Le entrega una serie de herramientas pedagógicas para transformar los conflictos a través del reencuentro con el diálogo y la concertación, en un ambiente donde el respeto por el otro y la tolerancia hacia la diferencia es una realidad” (Cepal, 2014).

Responsabilidad Social Corporativa

La responsabilidad social corporativa no es un tema nuevo, ha estado en el marco de los negocios durante los últimos 50 años, sin embargo, parece que la RSC debe permanecer para transformar la forma en que las empresas interactúan con sus grupos de interés y el medio ambiente. Algunas definiciones en responsabilidad social corporativa incluyen recursos, creación de valor, medio ambiente, comunidad e integración de preocupaciones sociales, económicas y ambientales, la mayoría de ellas han aportado elementos poderosos para entender cómo las empresas tienen que cambiar sus prácticas para incluir un compromiso con el bienestar y cuidado real para comunidades y clientes.

Actualmente, la responsabilidad social no es una tendencia, sino un elemento clave que permite tomar decisiones sobre el efecto de los productos y procesos en el medioambiente y las comunidades; es una demanda de la comunidad local e internacional; por lo tanto, la responsabilidad social implica una visión amplia del contexto y la sociedad donde participan, lo que significa que el desarrollo de estos contextos particulares

depende del crecimiento económico y el desempeño de las empresas, por tanto, las organizaciones que se preocupan por la RSC se encargan de promover el respeto por los derechos humanos y ambiente.

La responsabilidad social es "un concepto bajo el cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio" (Comisión Europea, Libro Verde, 2001). Esta definición confirma cuán voluntaria podría ser la responsabilidad social corporativa, es más una invitación actualmente; pero, la mayoría de las compañías generan más basura que nunca, en Colombia cada año las empresas y las personas producen 11,6 millones de toneladas de basura, pero solo 17% es reciclado (Rojas, 2016). Algunas preocupaciones van más allá, la producción de la industria requiere más agua y energía, especialmente aquellas industrias de alimentos y bebidas; sin embargo, solo consumen y no crean sus propios recursos para disminuir el efecto de su consumo acelerado y el desperdicio cada año.

Otros autores afirman que la responsabilidad social corporativa debe ir

solo hasta que los problemas éticos signifiquen pagos justos a los empleados y obedezcan la ley, otros se enfocan en la responsabilidad como integración entre lo económico, social y ambiental (Soto y Paz, 2017, Salamanca, Gutiérrez y Trejo, 2018, Calzada, Moheno y Hernández, 2018) otros piensan más en la creación de valor desde los productos y servicios (Porter y Kramer, 2019, Laszlo y Cescou, 2017), cualquiera que sea la definición, el problema es la práctica de la responsabilidad social corporativa. No hay una única manera de ser responsable, pero hay muchas maneras de evitar la irresponsabilidad en las empresas, desde las emisiones de CO2 hasta los trabajos contractuales injustos, varias prácticas no parecen estar alineadas con la responsabilidad social empresarial. Con estas diferentes formas en que algunas empresas prefieren invertir en investigación y desarrollo y otras en protección del medio ambiente, este argumento establece que:

Proposición 1: Una organización del sector hotelero aún sin área de investigación y desarrollo genera innovación en distintos niveles, especialmente innovación social

asociada a responsabilidad social empresarial.

El objetivo principal de la responsabilidad social corporativa desde sus orígenes (Schrempf-Stirling et al., 2016) es el bienestar de las comunidades y el medio ambiente, además de las reglas tradicionales y la imagen positiva de los clientes sobre una marca, los elementos internos dentro de los procesos de una empresa y la forma en que aplica esta responsabilidad social corporativa es lo que realmente importa, es una responsabilidad que va más allá del pago de los salarios y los elementos correspondientes a los requisitos legales, es una responsabilidad que se ocupa del bienestar del empleado, el equilibrio entre trabajo, familia y ocio para garantizar que el empleado se sienta bien en el trabajo, convertirlo en un capital valioso de la organización, en lugar de un simple recurso adicional o un elemento aislado para la competitividad. La otra forma es el compromiso externo, donde las organizaciones comienzan a crear sus propios recursos como energía y agua, invierten para mejorar su uso o generan fuentes alternativas, una vez que tienen prácticas equitativas, la estrategia del

negocio comienza con los procesos en sí mismos, donde el uso de los recursos debe ser efectivo teniendo en cuenta la escasez de los mismos, entonces se proponen las siguientes proposiciones:

Proposición 2: Las organizaciones del sector hotelero tienden a realizar prácticas en innovación social, pensadas desde los procesos que impactan el medio ambiente, tales como uso de agua y energía

Proposición 3: Las organizaciones del sector hotelero promueven innovación en sus productos como estrategia competitiva, haciendo énfasis en el uso eficiente de recursos.

Cada proceso individual en una empresa debe diseñarse con la perspectiva de cada parte interesada, ambiente, comunidad que se verá afectada y luego la organización establece si es justo hacerlo, si la respuesta es negativa, entonces el proceso debe cambiar. En general, podemos decir que la responsabilidad social corporativa (Steenkamp, 2017) trata de mitigar los terribles efectos de la evolución en todas las áreas.

Tipología de Teorías que Apoyan la Responsabilidad Social Corporativa

Garriga y Melé (2004) afirman que existen diferentes grupos de teorías que permiten comprender la responsabilidad social corporativa (RSE), por lo que los autores los clasifican en cuatro grupos: el primero corresponde a las teorías instrumentales que consideran que en la interacción sociedad y empresa existe solo un aspecto económico, por lo tanto, la empresa tiene la responsabilidad social de crear riqueza, estos se clasifican en tres tipos: maximizar el precio de la acción, obtener una ventaja competitiva (inversión social en contextos competitivos, teoría de recursos y capacidades dinámicas de la empresa, estrategias para la base de la pirámide económica y la última comercialización).

El segundo grupo son las teorías políticas, su propósito es utilizar el poder de manera responsable, asume que las organizaciones tienen una responsabilidad implícita, participando en la cooperación social a través de deberes y derechos que están estrechamente relacionados con el poder y la posición de la compañía en la interacción sociedad - empresa, está compuesta de dos teorías:

constitucionalismo corporativo y ciudadanía corporativa; el tercer grupo es la teoría integral que considera que el negocio integra las demandas sociales, y que es la sociedad que permite el crecimiento, la continuidad y la existencia de la empresa, las teorías que la componen y responden a las pretensiones sociales son: Gestión de problemas, principio de responsabilidad pública, gestión de grupos de interés y desempeño corporativo social.

El último grupo pertenece a las teorías éticas, afirman que en la interacción empresarial y la sociedad existen algunos valores éticos en los que la responsabilidad social es una obligación ética, aparecen dentro de ellos las siguientes teorías: teoría normativa de stakeholders, derechos universales, desarrollo sostenible, y enfoque del bien común. En este caso, las cuatro categorías de RSC están relacionadas con el comportamiento de la empresa para satisfacer las demandas de los diferentes stakeholders o grupos de interés.

Finalmente, es posible afirmar que todas las teorías intentan conectar las principales características de la responsabilidad social corporativa que las

empresas deben tener para generar un impacto positivo en la sociedad, de acuerdo con Garriga y Melé (2004, 65) "Las teorías de la RSE se centran en cuatro aspectos principales: (1) cumplir objetivos que producen beneficios a largo plazo, (2) usar el poder empresarial de manera responsable, (3) integrar las demandas sociales y (4) contribuir a una buena sociedad haciendo lo que es éticamente correcto".

En el presente análisis se combinan los elementos de innovación revisados y la temática de responsabilidad social como una derivación de las prácticas de innovación social en las organizaciones del sector hotelero, a partir del análisis cualitativo, se descubren elementos

específicos en ambas áreas, así como dificultades comunes para la innovación.

MÉTODO

La investigación en el sector hotelero se llevó a cabo a partir de entrevistas en profundidad y cuestionarios a hoteles del sector caleño para elaborar análisis cualitativo, la muestra fue de 45 hoteles que cumplían con los criterios de trayectoria de más de 5 años, empresa familiar, pyme y/o cadena hotelera reconocida, la tasa de respuesta fue de un 30% obteniendo un total de 12 hoteles con respuestas completas. La muestra quedó distribuida así:

Tabla 1 Características de la Muestra

Cadena hotelera reconocida	1
Empresas familiares	3
Pymes	4
Empresas trayectoria sectorial	4

Fuente: Elaboración

El análisis se realizó durante todo el año 2017, se hizo entrevista en

profundidad con el fin de identificar las prácticas en innovación, descubriendo la

existencia de una categoría en innovación social poco estudiada en el sector hotelero, reconociendo además factores relacionados a las barreras para la innovación. Se realizó además un cuestionario que permitió caracterizar la

muestra de hoteles en términos de formas de innovación y presencia de departamentos de investigación y desarrollo presentando los siguientes resultados:

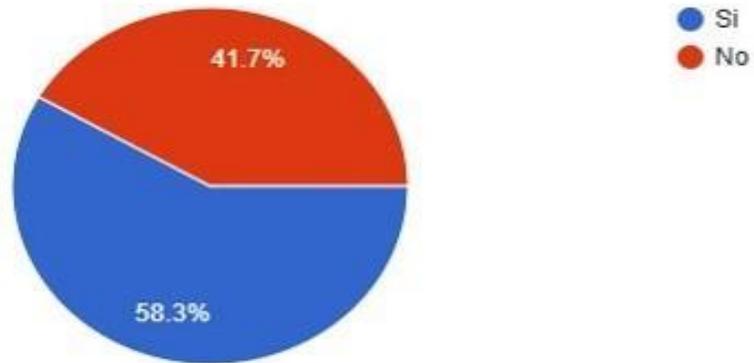


Figura No. 1 Hoteles y Departamentos de I + D

Fuente: Elaboración Propia

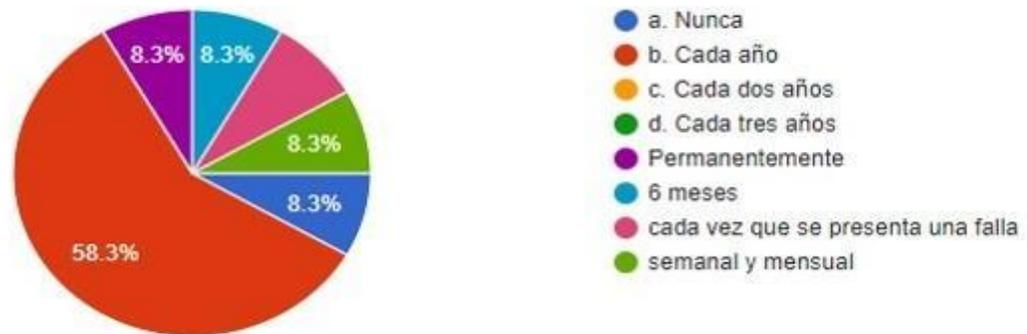


Figura No. 2 Nivel de Mejoras en Procesos
Fuente: Elaboración Propia.

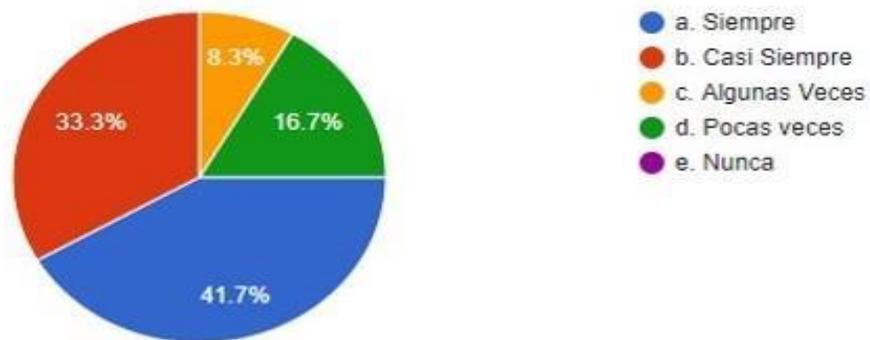


Figura No. 3 Nivel de innovación tecnológica
Fuente: Elaboración Propia.

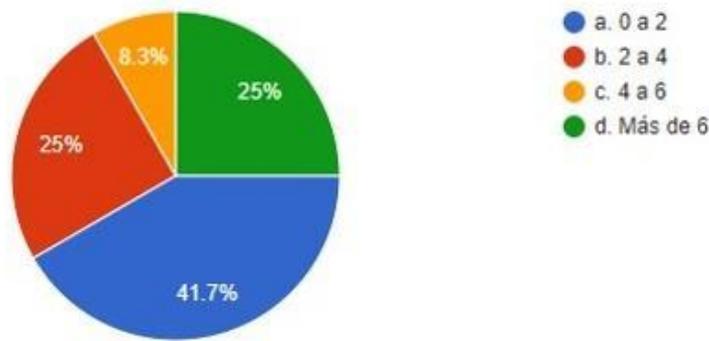


Figura No. 4 Lanzamiento de nuevos productos

Fuente: Elaboración Propia.

Las entrevistas realizadas se transcribieron y se analizaron a partir de la creación de códigos, estos códigos se agruparon en categorías que permitieron establecer líneas de comportamiento o prácticas de los hoteles estudiados, las categorías establecidas fueron:

- Innovación en producto
- Innovación en procesos
- Inversión en Investigación y desarrollo
- Innovación social
- Innovación ambiental
- Innovación abierta
- Innovación tecnológica
- Obstáculos a la innovación
- Responsabilidad Social Empresarial

Encontrando al menos que cada hotel presentaba más de tres prácticas relacionadas con algún tipo de innovación, a pesar de que no todos los hoteles contaban con departamentos o áreas de investigación y desarrollo, sí consideraron la innovación como un elemento estratégico transversal en su organización. Por otra parte, se encontraron actividades en innovación en productos, métodos organizativos e innovación social como se explica a continuación.

RESULTADOS

Innovación en Productos e Innovación en Comercialización

Para las organizaciones encuestadas, el producto final está definido en servicios de tres tipos: hospedaje por días y semanas, paquetes de hospedaje, y servicios especiales para temporadas o fechas de celebración.

En los servicios, el sector hotelero ha manifestado innovaciones más en la forma de comercialización, que en el producto en sí mismo; llama la atención que para la oferta de servicios de acuerdo con los gestores hoteleros “absolutamente la gran mayoría de la dinámica comercial del hotel es online, todo el tema de viajes y destino hoy en día se busca al paso de un click. El tener bases de datos, un software que te permita hacer seguimiento al cliente, hacer todo el tema de campañas online es tema de innovación, es el gran reto que se tiene” (Entrevistas, 2017).

Estas nuevas formas de comercialización han permitido que las organizaciones logren llegar a mayor cantidad de público,

así como expandir sus negocios, venciendo fronteras de tiempo y espacio, la innovación para los gestores hoteleros se constituye en un eje central, en palabras de los gestores “por supuesto, para todo negocio el motor de crecimiento es innovar, no solamente procesos e instalaciones sino también empezar a generar experiencias” (Entrevistas, 2017).

Estas dinámicas de innovación han permitido por ejemplo que se genere una diversificación en la oferta, los procesos de investigación y desarrollo, así como procesos de innovación en comercialización han generado las siguientes innovaciones:

- Reservas y cancelaciones en línea directa desde la página web del hotel
- Reservas y cancelación a través de otros portales
- Paquetes de estadía para ocasiones especiales a través de alianzas con empresas y oferta en convenio con agencias y organismos del sector turístico.
- Mercadeo a través de redes sociales y apps

- Comercialización a precios promocionales a través de banners en Google y websites

Estas pequeñas innovaciones que a simple vista pueden parecer sencillas, para organizaciones hoteleras pequeñas pueden representar todo un reto, dado sus limitaciones en personal y tecnología, en todo caso, son significativos avances para organizaciones tradicionales que no gestionaban sus servicios más que por vía telefónica cuyo impacto pueden representar millones en ventas anuales.

Sin embargo, respecto a la innovación del producto, se evidencia que el servicio ofrecido en sí mismo no cuenta con grandes modificaciones, sus ofertas de valor se centran en aspectos genéricos como: confort, calidad, costos, disponibilidad. Algunos presentan una experiencia de consumo asociada a una infraestructura de gran cadena hotelera, donde el servicio genera recordación y fidelización a partir de programa de puntos o rewards. Por otra parte, resulta interesante que cada uno de los servicios ofrecidos por los hoteles que responde a empresas familiares generan innovaciones más precisas dada la

cercanía con el huésped; uno de los casos demuestra que la distancia de cliente y asesor de servicio, permite diseñar y generar una experiencia de consumo personalizada que se convierte en el largo en un diferencial para posicionar el hotel, en palabras de los gestores “no es ver al cliente como un cliente, verlo como un amigo, como un familiar que llega acá a la ciudad. Hay chicos que llegan y nos dicen que el calor humano que se recibe acá es muy agradable. Tratamos de hablar con ellos, de conversar, de pronto no con todos, pues como uno “compagina” con unos más que con otros, yo los acompaño al centro, los llevo, los guío, los llevo al parque del perro (parque turístico), los llevo caminando de acá hasta las canchas panamericanas (lugar turístico de interés) a comernos un cholado (producto típico de la ciudad), entonces son esos pequeños detalles que otros no ven así, es hacer sentir el extranjero como si esta fuera su casa” (Entrevistas, 2017). Además “Tenemos varias innovaciones, entre las cuales están constantemente evaluando, por ejemplo, los tiempos de check-in, ahora se están evaluando alternativas para que sean más ágiles con aplicaciones en los móviles, las tarjetas de aproximación; también de conocer la

información del huésped y tener una comunicación más cercana sobre sus necesidades” (Entrevistas, 2017).

Asimismo, es necesario reconocer que dentro del grupo de hoteles en la categoría pyme y familiares, esta cercanía con el consumidor se ha trasladado a la mejora de varios procesos, entre ellos las formas de comercialización, y el uso adecuado de recursos especialmente de recursos hídricos y energéticos, la mayoría de huéspedes son extranjeros que han viajado alrededor del mundo y comentan sus experiencias en otros lugares, preguntan sobre algunos procesos y la posibilidad de generar cambios a través de sus anotaciones en la retroalimentación de su estadía, es por esto, que algunos hoteles han estado cambiando sus procesos internos respecto al uso de recursos naturales y referente a métodos organizativos, logrando mejores experiencias de consumo; de acuerdo con uno de los gerentes “es innovación tecnológica y por otro lado un servicio, hoy en día la gente busca experiencias, el tomar una foto y subirla inmediatamente y directamente a las redes, si te fue mal, si te fue bien automáticamente tienes un comentario

online. Es importante generar experiencias dentro del punto de venta (hotel) que te permita originar satisfacción al cliente”.

Innovación Social

Una de las categorías especiales que se encontró en el presente estudio es la innovación social y ambiental que si bien, no aparece en el manual de Oslo, pero para el sector servicios, es uno de sus componentes más fuertes apreciados por el consumidor, dado que responde a la generación de estrategias ambientales asociadas al uso del agua, seguido del reciclaje y manejo adecuado de basuras, así como al impacto positivo en las comunidades a las que llegan los hoteles, algunas de las prácticas registradas más interesantes corresponden a:

Recolección de aguas lluvias

Reciclaje de agua

Uso de paneles solares

Lavado en seco

Menos lavado de sábanas

Señalización y manejo adecuado de basuras

Reciclaje de basuras
Equidad de Género
Contratación de madres cabeza de familia
Alianzas con organizaciones sin ánimo de lucro

Es importante destacar además, que un primer componente de la innovación social corresponde al apoyo a comunidades vulnerables, particularmente los hoteles cuentan con una práctica común: la contratación de madres cabeza de familia, donde se presentan prácticas de contratación adecuada con prestaciones de ley; además, se presentan auxilios para educación, auxilios económicos para emergencia que si bien, no corresponden a prácticas tradicionales de innovación, son pequeñas bases para la generación de innovación de largo plazo.

De aquí resulta importante reconocer un área que nace de la preocupación por el servicio final y la exigencia de un consumidor mejor informado, el caso de la innovación ambiental que se categoriza dentro de la innovación social; presenta una característica especial que responde al experiencia de consumo y que se descubre en el quehacer de los hoteles

por lograr la mejor experiencia para el usuario, en un primer momento respecto al uso del recurso hídrico y por otro respecto a la reforestación, mientras en la parte social tiene preponderancia la equidad de género y el apoyo a organizaciones sin ánimo de lucro: “nosotros manejamos agua potabilizada, tenemos un sistema de gestión de reservas... separar los recursos renovables; en las comunidades vulnerables, por ejemplo, hay fundaciones que nos piden sustento pues los apoyamos con refrigerios o con desayunos que las entidades de los barrios aledaños nos piden, para la equidad de género precisamente hicimos una vinculación con la gobernación para manejar el tema de equidad, es una alianza para apoyar a las víctimas de violencia intrafamiliar” (Entrevistas, 2017).

La innovación social desde estas dos perspectivas parece ser la práctica más constante para el sector hotelero, las organizaciones del sector servicios consideran estas formas de innovación como de primera necesidad, los gerente reconocen que no sólo la innovación es necesaria sino el reconocimiento de actividades innovadoras en esferas que mejoren la reputación de cada hotel,

“grandes cadenas están llegando a la ciudad en los últimos 5 años y eso ha hecho que los hoteles pequeños reaccionen de una manera más agresiva, ya no se tiene que manejar como una tienda de barrio, sino como un negocio, en donde está la innovación, el desarrollo... empezar las estrategias conjuntas de los pequeños hoteles, para que maximicen sus recursos y sus ingresos” (Entrevistas, 2017).

Innovación en Métodos Organizativos:

La innovación en métodos organizativos corresponde a la posibilidad para la organización de cambiar la forma en la que desarrolla sus actividades, generando procesos adecuados para la gestión de la organización, se destacan cambios estructurales, formas de contratación, relación con stakeholders, cambios administrativos.

Para los hoteles una de las innovaciones permanentes corresponde a los métodos organizativos, cada hotel generalmente cuenta dentro de su estructura con un grupo operativo que se encarga de mantenimiento de estándares de acuerdo

con las normas técnicas sectorial colombiana (NTSH) para hoteles, desde allí los hoteles establecen cuellos de botella, situaciones fuera de control o por fuera de los estándares de calidad, se busca la mejor solución con el equipo, se aplica la solución y posteriormente se reajustan los métodos organizativos.

En este caso los hoteles se refieren a “los procesos operativos y cómo mejorar las herramientas de trabajo, los tiempos de respuesta y el chequeo de la satisfacción con encuestas online con chequeos internos (servicio al cliente) con capacitaciones continuas... algunas veces, en el servicio más, como se reciben todas las quejas entonces cada semana tenemos un comité donde revisamos las quejas y conforme a eso hacemos mejoras” (Entrevistas, 2017).

La identificación de innovación en métodos organizativos es mucho más difícil para los gestores, en algunas ocasiones se convierten en rutinas organizativas que les impide distinguir en qué momento, cada cambio corresponde a una mejora en método organizativo, adicionalmente, no todos los hoteles contaba con un área de investigación y desarrollo, y en su mayoría contaban con

personal a cargo de realizar funciones de esta área dentro de los departamentos de mercadeo para generar innovaciones, en otros casos se realizaron a partir de comités de acuerdo a las situaciones del día a día que requieren mejoras.

Barreras a la Innovación

Para el sector hotelero caleño, la innovación sí bien se considera un elemento estratégico, presentan todavía múltiples procesos que requiere implementar en las organizaciones para generar innovaciones disruptivas, en general las organizaciones se observan prestas al cambio y a la innovación, aunque sólo logran realizar mejoras específicas a partes de sus procesos. Muchas de ellas manifiestan múltiples barreras a la innovación, que se traducen en tres grandes factores el primero la escasa financiación, aunque cuentan con recursos externos, no buscan estos recursos por desconocimiento (segundo factor) sobre cuál es el proceso para realizar innovación, tercero el sector no ha construido un proceso de innovación que le permite contar con parámetros y estructuras para generar innovación en beneficio de todos, lo que resulta en

rutinas vertiginosas por competir, de tal forma, que los gestores aplican su creatividad en la generación de innovaciones de forma rápida que pueden o no funcionar, pero no existe una retroalimentación o flujo continuo para desarrollar el aprendizaje organizacional requerido en los sistemas avanzados de innovación.

El segundo elemento clave importante para reconocer, es que la mayoría de los subsectores trabajan con perspectivas instrumentales y políticas en la responsabilidad social corporativa, lo que significa que la perspectiva económica y política son las alternativas prácticas para las organizaciones cuando intentan mostrar interés por la responsabilidad social, incluso al reconocer que no lograrán hacer grandes cambios en el medio ambiente y las comunidades, intentan generar algunas prácticas muy básicas respecto al componente ambiental y social. Estas formas de innovación, aunque predominantes no son disruptivas, más bien corresponde a innovaciones incrementales para procesos específicos, especialmente se identifica para este tipo de innovación los altos costos en recurso económico y tiempo para el desarrollo de

procesos asociados a innovación disruptiva.

De acuerdo con el análisis elaborado, los hoteles cuentan con procesos que les permiten generar innovaciones de dos tipos radicales e incrementales, estas innovaciones se traducen en mejoras en su competitividad a partir del posicionamiento de la marca, la mayoría de los hoteles cuentan con prácticas de innovación pero no con departamento de investigación y desarrollo, sin embargo, su desempeño en innovación resulta interesante con la escasez de recursos y conocimiento en la mayoría de los hoteles, el logro de

innovaciones incrementales en comercialización, comunidad y medio ambiente, y métodos organizativos, ha sido posible gracias a las políticas internas de mejoramiento continuo, asociado a la calidad, a normas estandarizadas y al control de las cadenas hoteleras a las que pertenecen las organizaciones.

Se puede visualizar el entramado de factores de innovación en el sector hotelero en Cali, en la siguiente figura No. 5, donde el papel más importante lo tiene el consumidor como fuente de información de preferencias y tendencias en el medio hotelero.

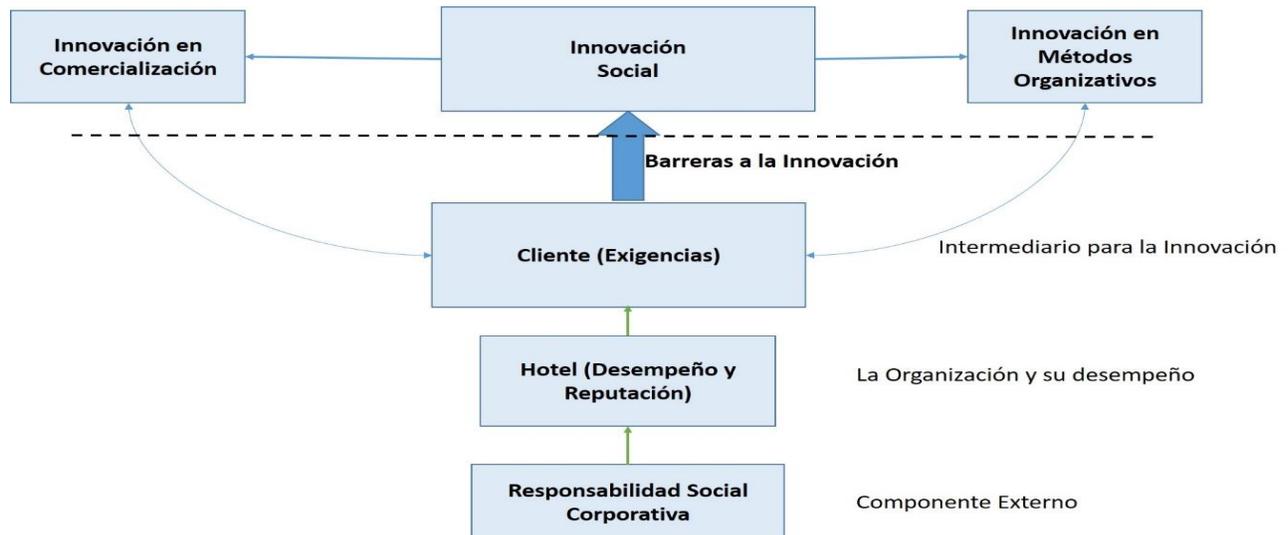


Figura No. 5 Procesos de Innovación en el Sector Hotelero
 Fuente: Elaboración Propia.

Finalmente, se establece que las tres categorías de innovación encontradas en el sector son el resultado de una fuerte interacción con el cliente, donde los hoteles se adaptan a dos exigencias: las del consumidor respecto al factor innovación y por otra, al de la responsabilidad social corporativa como componente externo, sin embargo, antes de llegar a procesos de innovación y resultados contundentes las organizaciones se enfrentan a barreras de innovación, determinantes para el desarrollo adecuado de innovación en las tres áreas definidas.

CONCLUSIONES

Los retos para los empresarios del sector hotelero responden a un cambio cultural respecto a la innovación y la responsabilidad social, si bien, existen obstáculos asociados a los costos de la innovación, es posible realizar innovación en distintos niveles sin que la organización tenga que generar unas inversiones extremas en procesos tecnológicos. La innovación incluso puede adquirirse y no

desarrollarse al interior de la organización, es la típica decisión de comprar o adquirir a la que se enfrentan todos los gestores.

Las organizaciones hoteleras sin embargo, deben ser conscientes de las implicaciones en términos de recursos humanos, aquí nos hemos enfocado en las particularidades del sector y lo que generan las organizaciones como innovación, pero sería adecuado reconocer, las implicaciones de estos avances en innovación y sus efectos en el desempeño de la organización en el largo plazo, es evidente que las organizaciones con mejoras sustanciales pueden obtener mejores beneficios en el mercado; reconocer que implicaciones tienen estas innovaciones y mejoras en su competitividad respecto del capital humano contratado debería ser un tema de interés de otra investigación.

Por otra parte, respecto a la responsabilidad social corporativa como una parte de la innovación social, resulta evidente que las organizaciones del sector utilizan esta exigencia del sector externo, para mejorar sus propios procesos y además porque representan un ahorro en recursos que se traducen en beneficios económicos con la disminución de costos

que esto implica, sumado por supuesto, al impacto en reputación con el apoyo a comunidades y sectores vulnerables, pero aún queda mucho camino por trabajar para las organizaciones hoteleras, si desean realizar cambios trascendentales.

Es notable la preocupación general acerca de la responsabilidad social corporativa, en todo el mundo esta práctica tiene un impacto en la forma de hacer negocios y crear nuevos productos; los procesos de producción se vuelven más eficientes pero no más ecológicos, ya que los niveles de contaminación en agua, aire y tierra son imposibles de manejar, estos agregan a la sobrepoblación, desigualdad y gobiernos más proteccionistas, hacen que la responsabilidad social corporativa parezca obligatoria, especialmente porque los recursos son escasos y únicos, las compañías hoteleras en el futuro deberían acomodar sus procesos con un negocio central adaptado a la responsabilidad social corporativa.

La innovación y la responsabilidad social se convierten para el sector hotelero en dos herramientas de transformación, necesarias para el entorno tan dinámico y competitivo como el sector turístico, las

nuevas tendencias digitales en el sector en el mediano plazo obligará a las compañías a replantear su estrategia y flexibilizar sus procesos a demandas más exigentes de los consumidores en términos de innovación en el producto final y de impacto social y ambiental de la organización en el largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

- Aghion, P., Howitt, P. (1998), "Endogenous Growth Theory", MIT
- Calzada, M. A. H., Moheno, J. M., & Hernández, B. C. S. (2017). La responsabilidad social en la empresa familiar. *HOLOS*, 5, 174-185.
- Camisón, C., & Villar-López, A. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of business research*, 67(1), 2891-2902.

- Caso Argentina Disponible en: <http://www.iadb.org/es/noticias/comunicados-de-prensa/2015-06-26/argentina-mejorara-la-productividad-de-las-empresas,11186.html> Leadership, Vol. 35 Iss: 6, p.12 – 17
- Caso Reino Unido Disponible en: <https://www.gov.uk/government/publications/2010-to-2015-government-policy-research-and-development/2010-to-2015-government-policy-research-and-development> Chesbrough, HW. (2006). Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Harvard Business School Press.
- Caso Nottingham Disponible en: <https://www.gov.uk/government/news/chancellor-builds-northern-powerhouse-with-new-funding-for-science-and-atlantic-gateway-in-liverpool> Chudnovsky, D. (1999). Políticas de Ciencia y Tecnología y el Sistema Nacional de Innovación en la Argentina. Revista de la CEPAL.
- Chandra, V., Eröcal, D., Padoan, P. C., & Primo Braga, C. A. (2012). Innovación y crecimiento: en busca de una frontera en movimiento. Foro Consultivo Científico y Tecnológico. México: OCDE, 5. Crespi, G., Fuentes, J. R., Alvarez, R., & Orozco, J. (2010). Nota técnica sobre el sistema nacional de innovación de Costa Rica: Una contribución al diálogo de políticas públicas entre el Gobierno de La República de Costa Rica y el Banco Inter-Americano de Desarrollo. Inter-American Development Bank.
- Chesbrough, H. (2007) "Business model innovation: it's not just about technology anymore", Strategy & Dahlman, C. The Challenge of the Knowledge Economy for Latin America. (2007). El desafío de la economía del conocimiento en América Latina. P.18. GCG GEORGETOWN UNIVERSITY - UNIVERSIA VOL. 1 NUM. 1 Disponible en:

- <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.473.7687&rep=rep1&type=pdf>
- Das, P., Verburg, R., Verbraeck, A., & Bonebakker, L. (2018). Barriers to innovation within large financial services firms: An in-depth study into disruptive and radical innovation projects at a bank. *European Journal of Innovation Management*, 21(1), 96-112.
- Dzhukha, M. V., Kokin, N. A., Li, S. A., & Sinyuk, Y. T. (2017). Research and Development Intensity in Business: Russia and EU. *European Research Studies Journal*, 20(1), 64-76.
- Empoderar a jóvenes ciegos y con deficiencia visual. Santa Lucia. Banco de Experiencias en Innovación Social. Disponible en: <http://www.cepal.org/dds/innovacionsocial/e/proyectos/sl/juventud/>
- Europea, C. E. 2001. Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. CEE.
- Garriga, E., & Melé, D. 2004. Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of business ethics*, 53(1), 51-71.
- Hanush, H. and Pyka, A. Principles of Ne-Schumpeterian Economics. (2005). p.1,. Available in <https://ideas.repec.org/p/aug/augsbe/0278.html>
- Howitt, P. Capítulo 2 Competencia, innovación y crecimiento: Teoría, evidencia y desafíos de política pública. (2012) En el informe de la OECD: Innovación y Crecimiento EN BUSCA DE UNA FRONTERA EN MOVIMIENTO. OCDE y Banco Internacional de Reconstrucción y Desarrollo / Banco Mundial. Foro Consultivo Científico y Tecnológico, A.C., México, p. 20.
- Laszlo, C., & Cescou, P. (2017). Sustainable value: How the world's leading companies are doing well by doing good. Routledge.
- Lusch, R. F., & Nambisan, S. (2015). Service innovation: A service-

- dominant logic perspective. *MIS quarterly*, 39(1).
- Maker Faire África 2012 Disponible en: <http://makerfaireafrica.com/2012/09/10/maker-faire-africa-2012/>
- Niñas africanas crean generador que funciona con orina. Disponible en: <http://www.theclinic.cl/2012/11/12/ninas-africanas-crean-generador-que-funciona-con-orina/>
- Noticia Teletrabajo en Colombia Disponible en: <http://www.eltiempo.com/politica/justicia/inpec-reclusos-podran-generar-nuevos-ingresos-a-traves-del-teletrabajo/15963135>
Publicado el 17 de Junio de 2015
- OECD. Innovation to strengthen growth and address global and social challenges Key Findings (2010). Available in: <http://www.oecd.org/site/innovationstrategy/>
- OECD. Nota de Prensa (2018). Disponible en: <https://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/colombia-y-la-ocde.htm>
- Peters, B., Roberts, M. J., Vuong, V. A., & Fryges, H. (2017). Estimating dynamic R&D choice: an analysis of costs and long-run benefits. *The RAND Journal of Economics*, 48(2), 409-437.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2019). Creating shared value. In *Managing Sustainable Business* (pp. 327-350). Springer, Dordrecht.
- Programa P&G de Agua Limpia http://www.pg.com/es_LATAM/p-and-g-noticias/programa-de-agua-limpia-PG.shtml
- Rojas T, Juan Fernando. 2016 “Colombia Entierra Millones de Pesos por No Reciclar”. Publicado el 10 de Enero de 2016. Consultado el 3 Febrero 2017. Disponible en: <http://www.elcolombiano.com/especiales/que-hacer-con-la-basura/colombia-entierra-millones-de-pesos-por-no-reciclar-FD3410601>
- Saebi, T., & Foss, N. J. (2015). Business models for open innovation: Matching heterogeneous open innovation strategies with

business model dimensions.
European Management Journal,
33(3), 201-213.

Salamanca, P. I. M., Gutiérrez, J. S., &
Trejo, J. M. (2018). La
Contextualización de la
Responsabilidad Social
Empresarial a través de diversos
aportes en el tiempo. Red
Internacional de Investigadores
en Competitividad, 10(1).

Schrempf-Stirling, J., Palazzo, G., &
Phillips, R. A. 2016. Historic
corporate social responsibility.
Academy of Management Review,
41(4), 700-719.

Steenkamp, J. B. 2017. Corporate Social
Responsibility. In Global Brand
Strategy (pp. 209-238). Palgrave
Macmillan UK.

Soto Caballero, H. R., & Paz Ortega, W. A.
(2017). Responsabilidad social y
transparencia: brechas de
comprensión desde lo público y
privado. Revista Argentina de
Investigación en Negocios, 3(1),
143-148.