



UNIVERSIDAD
DE ALMERÍA

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Economía y Empresa

Tesis Doctoral

La Gestión de los Grupos de Interés y el desarrollo de capacidades en la empresa: Estudio sobre la Innovación Organizativa y la Gestión Ambiental en el sector hotelero en el Ecuador

Presentado por

Néstor Arturo Montalván Burbano

Directores

Dr. José Antonio Plaza Úbeda

Dr. Miguel Pérez Valls

Julio 2020



La Gestión de los Grupos de Interés y el desarrollo de capacidades en la empresa: Estudio sobre la Innovación Organizativa y la Gestión Ambiental en el sector hotelero en el Ecuador

Stakeholder Management and the development of firm's capabilities: A Study on Organizational Innovation and Environmental Management in the hotel industry of Ecuador

Autor

Néstor Arturo Montalván Burbano

Directores

**Dr. José Antonio Plaza Úbeda
Dr. Miguel Pérez Valls**

Programa de Doctorado

**8906 Ciencias Económicas, Empresariales y Jurídicas
(RD99/11)**

**Escuela Internacional de Doctorado
Universidad de Almería**

Julio 2020

A Néstor Euclides y Ana María
(mis padres), fuentes de
inspiración, admiración y
respeto para enfrentar los
retos más difíciles de la vida
sin perder la meta trazada.

“Las personas que no creen que la administración es una actividad que requiere un extraordinario intelecto e inteligencia, poderes físicos marcados en términos de energía, resistencia y fuerza, cualidades morales duraderas como el coraje, la integridad, la determinación y la capacidad de elegir el bien sobre el mal no debe leer más, porque nada en las páginas que viene tendrá sentido para ellos. Todos los demás son bienvenidos”

Andrews, Kenneth R.
The Concept of Corporate Strategy
1971: XV

Caminante, son tus huellas
el camino y nada más;
Caminante, no hay camino,
se hace camino al andar.
Al andar se hace el camino,
y al volver la vista atrás
se ve la senda que nunca
se ha de volver a pisar.
Caminante no hay camino
sino estelas en la mar.

Antonio Machado
Poeta (1875 – 1939)

Agradecimientos

Un largo viaje ha llegado a su fin, con la satisfacción de que cada día invertido en él valió la pena. Viaje que me permitió incursionar en el mundo de la investigación, así como el disfrutar de lugares, personajes y culturas que enriquecieron mi vida personal y profesional. Fruto de ello, me considero agradecido de la oportunidad alcanzada.

¡Al fin, aquí está mi tesis doctoral! Después de analizar más de 800 artículos académicos, docenas de libros, utilizar varios softwares, asistir a cursos presenciales y virtuales, presentarme a conferencias internacionales, escribir y reescribir mis artículos, reuniones virtuales y presenciales con mis tutores. Todo esto fue muy satisfactorio, cansado, por supuesto, pero siempre me acompañó personas que hicieron este viaje agradable e inolvidable.

En un principio, agradezco a mi director José A. Plaza-Úbeda, quien contribuyó al desarrollo de esta tesis con su inyección de ánimos, paciencia, consejos, supervisión y experticia. Esta última, permitió profundizar en la temática de los stakeholders en el ambiente empresarial, inspirándome en este campo académico y presentar esta tesis doctoral. Agradezco también a mi Co-Director Miguel Pérez-Valls, quien como investigador y conferencista, aportaron con su experiencia investigadora en temas complejos que se presentaron en la investigación.

No puedo dejar de expresar mi agradecimiento a la Universidad de Almería y su personal que durante las diferentes estadías me hicieron sentir en casa pese a estar lejos de mi hogar. En Almería, tuve el privilegio de ser un habitante más por varias ocasiones, lo que me permitió disfrutar de su cultura, arte y gastronomía, llegando a conocer gente local y extranjera, que enriquecieron mi vida, ahora son mis amigos y colegas de investigación.

A mis padres, quienes fueron ejemplo de vida y superación profesional. Quienes inculcaron el amor, la bondad y la fe en la humanidad. ¡Su pasión y determinación corren por mis venas, infinitas gracias! A mis hermanos que estando lejos físicamente, siempre estamos cerca uno del otro.

A mi esposa Carolina Chunga, quien con paciencia, amor y entendimiento ha sido testigo de este largo camino de aprendizaje. Gracias por ser parte importante de mi vida y poder caminar juntos tomados de la mano en el sendero de la vida.

A la ESPOL que me recibió en sus instalaciones durante una estancia permitiéndome estructurar un capítulo de mi tesis. A las instituciones, docentes y personas que colaboraron durante el transcurso de mi formación Doctoral y la fase de investigación.

Finalmente puedo decir que el viaje emprendido, es sólo un inicio a una nueva etapa de vida profesional, deseando retribuir a la sociedad la experticia ganada.

Néstor A. Montalván-Burbano
Almería, 2020

Resumen

En el proceso de cambio en el que actualmente están las empresas aparecen diferentes retos que ha provocado respuestas muy diferentes por parte de las empresas, atendiendo a las diferentes características internas y el entorno que las rodea. La teoría de los Stakeholders ha ayudado a entender y encontrar soluciones a estos retos incidiendo en cuestiones de todo tipo, pero especialmente en los aspectos económicos, legislativos, sociales y medioambientales y 30 años después de su nacimiento se ha convertido en una teoría que de aplicación en el complejo contexto empresarial si bien la mayor parte de los trabajos se han orientado a las grandes empresas y su relación con los stakeholders.

Sin embargo, las pymes, elemento crucial en el desarrollo económico actual presentan diferentes características que condicionan las relaciones con los grupos de interés y que por tanto hace necesario la realización de estudios e investigaciones que complementen las aportaciones encontradas en el ámbito de las grandes empresas.

Esta tesis doctoral tiene como principal objetivo realizar una contribución académica al desarrollo de la teoría de los stakeholders en relación con las pequeñas y medianas empresas (pymes) en el contexto de un país en vías de desarrollo, específicamente la República del Ecuador. Además de este objetivo principal se ha pretende analizar el comportamiento de la gestión de los stakeholders en su conexión con otras capacidades empresariales y actividades de gestión ligadas al rendimiento organizativo: innovación organizacional, gestión ambiental y responsabilidad social empresarial.

Para el cumplimiento de los objetivos señalados en el apartado anterior, la tesis se encuentra estructurada en siete capítulos que desarrollan estos objetivos. En los capítulos 1 y 2 se revisa la literatura de stakeholders utilizando combinando la revisión de contribuciones de autores relevantes

con el uso de técnicas bibliométricas para estructurar la evolución del conocimiento en la temática. En el capítulo 3 y 4 se revisa la literatura de innovación organizacional, gestión ambiental y responsabilidad social usando igualmente ambas técnicas de revisión de la literatura. El capítulo 5 aborda las hipótesis de investigación que se utilizan para validar las relaciones de las teorías expuestas en los capítulos previos. El capítulo 6 constituye el bloque de análisis empírico de esta tesis doctoral y, en una muestra de 199 empresas hoteleras de Ecuador se desarrolla un análisis de ecuaciones estructurales utilizando PLS-SEM. En el capítulo 7, se realiza la discusión de resultados y se exponen las conclusiones de la revisión teórica y empírica, así como las principales limitaciones y futuras consideraciones que se derivan de este trabajo.

Abstract

The process of change that affects most of the companies nowadays has provoked very different responses from them, encompassing their different internal characteristics and the surrounding environment. Stakeholder theory has helped to understand and find solutions to these challenges, influencing issues of all kinds, but especially in the economic, legislative, social and environmental aspects. 30 years after its birth, it has been widely applied in the business context, although most of the work has focused on large companies and their relationship with stakeholders.

However, SMEs, a crucial element in current economic development, present different characteristics that affects the relations with the interest groups, therefore making it necessary to carry out studies and research that complement the contributions found in the field of large companies.

The main objective of this doctoral thesis is to make an academic contribution to the development of stakeholder theory in relation to small and medium-sized enterprises (SMEs) in the context of a developing country, namely the Republic of Ecuador. In addition to this main objective, the aim is to analyze the behavior of stakeholder management in connection with other business capabilities and management practices linked to organizational performance: organizational innovation, environmental management and corporate social responsibility.

For the fulfillment of the objectives indicated in the previous section, the thesis is structured in seven chapters that develop these objectives. In Chapters 1 and 2, the stakeholder literature is reviewed analysing both key authors contributions and bibliometric techniques to structure the evolution of knowledge on the subject. In the same vein, chapters 3 and 4 review the literature on organizational innovation, environmental management, and social responsibility, using both literature review techniques. Chapter 5

explicitly the research hypotheses used to validate the relationships based on the theories presented in the previous chapters. Chapter 6 constitutes the empirical analysis block of this doctoral thesis. Using a sample of 199 hotel companies in Ecuador, an analysis of structural equations is developed using PLS-SEM. In Chapter 7, the results are discussed and the conclusions of the theoretical and empirical aspects are presented together with the main limitations and future lines of research derived from this work.

La Gestión de los Grupos de Interés y el desarrollo de capacidades en la empresa: Estudio sobre la Innovación Organizativa y la Gestión Ambiental en el sector hotelero en el Ecuador

Índice General

AGRADECIMIENTOS	V
RESUMEN.....	VII
ABSTRACT	IX
ÍNDICE GENERAL	XI
ÍNDICE DE FIGURAS	XIV
ÍNDICE DE TABLAS	XV
PARTE I: CONOCIENDO A LOS STAKEHOLDERS	1
CAPÍTULO 1: FUNDAMENTACIÓN DEL ESTUDIO	3
1.1. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
1.3. ESTRUCTURA DE LA TESIS	9
CAPÍTULO 2: LOS STAKEHOLDERS Y SU RELACIÓN CON LA EMPRESA	17
2.1. LOS STAKEHOLDERS Y EL MUNDO DE LOS NEGOCIOS.....	17
2.2. DEFINICIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS	22
2.2.1. Origen del término “Stakeholder”	22
2.2.2. Uso inicial del término stakeholder	24
2.2.3. Definiciones de stakeholder.....	25
2.2.4. Identificación del Stakeholder. ¿Quién o qué puede ser un stakeholder?	31
2.2.5. Tipos de clasificación para los stakeholders	42
2.3. EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA DE LOS STAKEHOLDERS	45
2.3.1. Aportaciones iniciales de los stakeholders en la empresa.....	45
2.3.2. El nacimiento formal de la teoría de los stakeholders.....	51
2.3.3. Freeman (1984): Su aportación	55
2.3.4. Aportaciones Modernas	57
2.3.4.1. El Enfoque Descriptivo	58
2.3.4.2. El Enfoque Instrumental	63
2.3.4.3. El Enfoque Normativo	67
2.3.4.4. Cuestiones teóricas generales de los enfoques	75
2.3.5. Relación con los campos Académicos.....	78
2.3.5.1. Relación con Teorías de la Organización	79
2.4. ENFOQUE GERENCIAL DE LOS STAKEHOLDERS	80
2.4.1. Stakeholder Management.....	82
2.4.2. Integración de los stakeholders en la empresa	92
2.4.3. Integración de los Stakeholders y el Rendimiento Organizacional.....	96
2.4.4. Integración de los Stakeholders como capacidad.....	97
PARTE II: LAS RELACIONES DE LOS STAKEHOLDERS EN LAS PYMES.....	105
CAPÍTULO 3: LA ESTRUCTURA INTELECTUAL DE LA INVESTIGACIÓN EN STAKEHOLDERS Y PYMES	107
3.1. PREÁMBULO.....	107
3.1.1. Referencias iniciales.....	110

3.1.2.	<i>Una visión actual</i>	111
3.1.3.	<i>Las pymes y su rol en la sociedad</i>	113
3.2.	LA ESTRUCTURA INTELECTUAL DE LOS STAKEHOLDER Y PYMES: UN ANÁLISIS BIBLIOMÉTRICO	115
3.2.1.	<i>Los análisis Bibliométricos</i>	116
3.2.2.	<i>Metodología de Estudio</i>	119
3.2.3.	<i>Diseño de la Investigación</i>	121
3.2.4.	<i>Compilación de datos bibliográficos</i>	122
3.2.4.1.	Selección de la base de datos	122
3.2.4.2.	Filtrar y exportar los datos bibliográficos	124
3.2.4.3.	Análisis de la Información.....	126
3.2.5.	<i>Análisis de los Resultados: Características descriptivas del dominio</i>	128
3.2.5.1.	Evolución temporal de la producción científica.....	128
3.2.5.2.	Indicador Bibliométrico de Producción: La Ley de Price.....	130
3.2.5.3.	Análisis de país/regiones	132
3.2.5.4.	Contribución Institucional	134
3.2.5.5.	Análisis de Revistas Científicas	135
3.2.5.6.	Análisis de Autores	137
3.2.5.7.	Análisis de palabras clave del autor.....	139
3.2.5.8.	Documentos citados frecuentemente	141
3.2.6.	<i>Análisis de la Estructura Intelectual: Mapeo de la ciencia de un dominio científico</i> ...	143
3.2.6.1.	Red de co-ocurrencia palabras clave de autor	147
3.2.6.2.	Red de co-citación de fuentes de información	159
3.2.6.3.	Red de co-citación de autores citados.....	161
CAPÍTULO 4: LA GESTIÓN AMBIENTAL. INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL Y RSE EN LA PYME.....		167
4.1.	INTRODUCCIÓN.....	167
4.2.	GESTIÓN AMBIENTAL EN LA PYME.....	168
4.2.1.	<i>El medioambiente y la empresa</i>	168
4.2.2.	<i>La gestión ambiental en la pyme</i>	172
4.2.2.1.	Gestión de energía, agua y residuos.....	174
4.2.2.2.	Certificaciones ambientales.....	178
4.2.2.3.	La Gestión Ambiental y la presión de los stakeholders	180
4.2.3.	<i>La Gestión Ambiental como capacidad</i>	185
4.2.4.	<i>Gestión y Rendimiento Ambiental en la pyme</i>	192
4.3.	INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA PYME.....	194
4.3.1.	<i>La Innovación Organizacional en el contexto empresarial</i>	194
4.3.2.	<i>Efectos de la Innovación Organizacional en la pyme</i>	202
4.3.3.	<i>La innovación organizacional y la integración del stakeholder</i>	204
4.3.4.	<i>La Innovación Organizacional como capacidad</i>	208
4.3.5.	<i>Innovación Organizacional y el rendimiento de la pyme</i>	211
4.4.	RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LA PYME	214
4.4.1.	<i>La RSE y la integración del stakeholder</i>	218
4.4.2.	<i>La RSE y el rendimiento de la pyme</i>	221
CAPÍTULO 5: DESARROLLO DE HIPÓTESIS		227
5.1.	PRESIONES DE LOS GRUPOS DE INTERÉS: GESTIÓN AMBIENTAL E INTEGRACIÓN EN LA PYME	228
5.1.1.	<i>Presión de los Grupos de Interés y la Gestión Ambiental</i>	228
5.1.2.	<i>Presión e Integración de los Grupos de Interés en la pyme</i>	232
5.2.	HIPÓTESIS REFERIDAS A LA GESTIÓN AMBIENTAL	235
5.2.1.	<i>Gestión Ambiental y Rendimiento Ambiental</i>	235
5.2.2.	<i>Gestión Ambiental y la Responsabilidad Social Empresarial</i>	237
5.3.	GESTIÓN AMBIENTAL E INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA PYME	240
5.4.	INTEGRACIÓN DE LOS GI: INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL Y RSC EN LA PYME	242
5.4.1.	<i>La Integración de los GI y la Innovación Organizacional en la pyme</i>	243
5.4.2.	<i>La Integración de los GI y la RSE en la pyme</i>	247
5.5.	INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL Y EL RENDIMIENTO DE LA PYME	250
5.6.	RENDIMIENTO AMBIENTAL Y EL DESEMPEÑO EN LA PYME	254

5.7.	LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y EL DESEMPEÑO EN LA PYME.....	257
5.8.	MODELO TEÓRICO PROPUESTO.....	261
PARTE III: LA RELACIÓN STAKEHOLDERS Y PYMES EN UN PAÍS EN VÍAS DE DESARROLLO.....		265
CAPÍTULO 6: ANÁLISIS EMPÍRICO.....		267
6.1.	INTRODUCCIÓN.....	267
6.2.	METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	268
6.2.1.	<i>Elección del contexto para análisis empírico.....</i>	<i>268</i>
6.2.2.	<i>Población y Muestra.....</i>	<i>270</i>
6.2.2.1.	Sector Objeto de Estudio.....	270
6.2.2.2.	Recolección de Datos.....	279
6.2.2.3.	Muestra.....	287
6.2.3.	<i>Instrumentos de Medida.....</i>	<i>290</i>
6.2.3.1.	Prueba Piloto.....	290
6.2.3.2.	Encuesta en línea.....	290
6.2.4.	<i>Escalas de Medida.....</i>	<i>291</i>
6.2.4.1.	Medición de los Grupos de Interés.....	291
6.2.4.2.	Medición de la Gestión Ambiental.....	296
6.2.4.3.	Medición del Rendimiento Ambiental.....	298
6.2.4.4.	Medición de la Innovación Organizacional.....	300
6.2.4.5.	Medición de la Responsabilidad Social Empresarial.....	301
6.2.4.6.	Medición del rendimiento de la pyme.....	302
6.2.4.7.	VARIABLES DE CONTROL.....	306
6.2.4.8.	Medición de otras variables.....	309
6.3.	ANÁLISIS DE RESULTADOS: METODOLOGÍA.....	310
6.3.1.	<i>Justificación del uso de ecuaciones estructurales.....</i>	<i>310</i>
6.3.2.	<i>Modelo PLS-SEM.....</i>	<i>312</i>
6.3.3.	<i>Proceso sistemático PLS-SEM.....</i>	<i>313</i>
6.3.3.1.	Especificación del modelo estructural.....	313
6.3.3.2.	Especificación del modelo de medida.....	315
6.3.3.3.	Evaluación del Modelo de Medida.....	317
6.3.3.4.	Resultados de la Investigación.....	320
6.3.3.5.	Construcción del Modelo.....	320
6.3.3.6.	Evaluación del Modelo de Medida.....	321
6.3.3.7.	Evaluación del Modelo Estructural.....	327
6.3.4.	<i>Discusión de los resultados.....</i>	<i>330</i>
6.3.4.1.	La relación de los stakeholders en la pyme.....	331
6.3.4.2.	El desempeño organizacional de la pyme.....	333
CAPÍTULO 7: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES E IMPLICACIONES E.....		339
7.1	DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	339
7.1.1.	<i>La consideración en las Pymes del efecto de las presiones de los GI sobre la Gestión Ambiental y la Integración de los GI.....</i>	<i>339</i>
7.1.2.	<i>La consideración en las Pymes del efecto de las Integración de los GI en la Innovación Organizacional y RSC.....</i>	<i>342</i>
7.1.3.	<i>La consideración en las Pymes del efecto de la Gestión Ambiental en las Capacidades Organizativas y sus implicaciones en el rendimiento organizacional.....</i>	<i>344</i>
7.2	CONCLUSIONES DE LA REVISIÓN TEÓRICA.....	348
7.3	CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS EMPÍRICO.....	359
7.4	LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS.....	362
7.5	APORTACIONES E IMPLICACIONES.....	365
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		369
ANEXOS.....		447

Índice de Figuras

FIGURA 1.1: ESTRUCTURA DE LA TESIS DOCTORAL.....	10
FIGURA 2.1. IDENTIFICACIÓN DEL STAKEHOLDER.....	41
FIGURA 2.2. APORTACIONES INICIALES DE LOS STAKEHOLDER EN LA EMPRESA	50
FIGURA 2.3 APORTACIONES MODERNAS DE LOS STAKEHOLDER EN LA EMPRESA	77
FIGURA 3.1: METODOLOGÍA PROPUESTA PARA ANÁLISIS BIBLIOMÉTRICO	120
FIGURA 3.2: DOCUMENTOS PUBLICADOS EN STAKEHOLDER Y PYMES (1990– 2017)	129
FIGURA 3.3: EVOLUCIÓN TEMPORAL DE LA PRODUCCIÓN CIENTÍFICA	131
FIGURA 3.4: LOS PAÍSES CON MÁS PRODUCCIÓN CIENTÍFICA EN STAKEHOLDER Y PYMES.....	133
FIGURA 3.5: LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA DE LA CONTRIBUCIÓN INSTITUCIONAL.....	135
FIGURA 3.6: PRODUCTIVIDAD DE AUTORES (LEY DEL LOTKA)	137
FIGURA 3.7: MÉTODOS BIBLIOMÉTRICOS CITA, CO-CITACIÓN Y ACOPLAMIENTO BIBLIOGRÁFICO	146
FIGURA 3.8: MÉTODOS BIBLIOMÉTRICOS DE CO-AUTORÍA Y CO-OCURRENCIA.....	147
FIGURA 3.9: RED DE CO-OCURRENCIA: EL NACIMIENTO DEL EMPRENDIMIENTO EN LAS PYMES (1990 – 1999)	149
FIGURA 3.10: RED DE CO-OCURRENCIA: DESPERTAR SOCIAL Y AMBIENTAL DE LAS PYMES (2000 – 2009).....	151
FIGURA 3.11: RED DE CO-OCURRENCIA: SOSTENIBILIDAD EN PYMES (2010 - 2017).....	155
FIGURA 3.12: RED DE CO-CITACIÓN DE REVISTAS DE REFERENCIA.....	160
FIGURA 3.13: RED DE CO-CITACIÓN DE AUTORES DE REFERENCIA.....	162
FIGURA 4.1: GESTIÓN AMBIENTAL EN LA PYME.....	194
FIGURA 4.2: RED DE CO-OCURRENCIA DE TÉRMINOS	200
FIGURA 4.3: INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA PYME	214
FIGURA 4.4: RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA PYME	223
FIGURA 5.1: HIPÓTESIS PLANTEADAS DE ACUERDO CON EL MODELO TEÓRICO	264
FIGURA 6.1: MODELO TEÓRICO PLANTEADO.....	320
FIGURA 6.2: RESULTADOS DE LA MODELIZACIÓN	330

Índice de Tablas

TABLA 2.1: IMPORTANCIA DEL TÉRMINO STAKEHOLDER EN EL MUNDO ACADÉMICO	19
TABLA 2.2: CRONOLOGÍA DE LAS DEFINICIONES DE STAKEHOLDER	27
TABLA 2.3 IDENTIFICACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS EN LA FIRMA.....	33
TABLA 2.4. TIPOS DE CLASIFICACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS	43
TABLA 2.5. TEORÍAS DE LA ORGANIZACIÓN QUE TIENEN RELACIÓN CON LOS STAKEHOLDERS	80
TABLA 2.6. LOS PRINCIPIOS DEL STAKEHOLDER MANAGEMENT	86
TABLA 3.1. SIMILITUDES ENTE LA REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA Y EL ANÁLISIS BIBLIOMÉTRICO	117
TABLA 3.2. TIPOS DE ANÁLISIS BIBLIOMÉTRICOS EN LA DISCIPLINA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS	118
TABLA 3.3: ACTIVIDADES PARA SOLVENTAR LAS PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	121
TABLA 3.4: LAS VEINTE REVISTAS CIENTÍFICAS MÁS INFLUYENTES	136
TABLA 3.5: LOS VEINTE AUTORES MÁS INFLUYENTES POR CITAS	139
TABLA 3.6: LAS TREINTA PALABRAS CLAVE DE AUTOR MÁS USADAS	140
TABLA 3.7: ARTÍCULOS CON MÁS DE CIENTO CITACIONES.....	142
TABLA 3.8: GRUPOS TEMÁTICOS DE STAKEHOLDERS Y DE PYMES.....	158
TABLA 3.9: GRUPOS IDENTIFICADOS SOBRE GRUPOS DE INTERÉS Y PYMES.....	163
TABLA 4.1: TIPOS DE INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL	198
TABLA 5.1: HIPÓTESIS DE LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LOS GI EN LA PYME	262
TABLA 5.2: HIPÓTESIS DE LAS ACTIVIDADES DE LA PYME EN GENERACIÓN DE RENDIMIENTOS	263
TABLA 6.1: INDICADORES MACROECONÓMICOS DEL ECUADOR.....	271
TABLA 6.2: INGRESOS POR TURISMO VS PRINCIPALES PRODUCTOS DE EXPORTACIÓN	272
TABLA 6.3: ACTIVIDADES ECONÓMICAS DEL ECUADOR.....	273
TABLA 6.4: POBLACIÓN AFILIADA AL SEGURO SOCIAL EN LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS DEL ECUADOR	274
TABLA 6.5: CONSUMO DE ENERGÍA Y EMISIONES DE CO ₂	275
TABLA 6.6: CONTAMINACIÓN POR ACTIVIDAD ECONÓMICA	276
TABLA 6.7: DISTRIBUCIÓN DEL ALOJAMIENTO HOTELERO POR PROVINCIA	281
TABLA 6.8: DISTRIBUCIÓN DE ENCUESTAS EN LÍNEA Y DEVUELTAS POR PROVINCIA	287
TABLA 6.9: DISTRIBUCIÓN DE REPUESTAS POR PROVINCIA	288
TABLA 6.10: DISTRIBUCIÓN DE PYMES POR PROVINCIA DEL SECTOR Y EN LA MUESTRA.....	289
TABLA 6.11: INDICADORES SOBRE LA PRESIÓN EJERCIDA POR LOS GI EN MATERIA MEDIOAMBIENTAL	292
TABLA 6.12: INDICADORES DE LAS DIMENSIONES DE LA INTEGRACIÓN DE LOS GI.....	295
TABLA 6.13: INDICADORES DE GESTIÓN AMBIENTAL DE LA EMPRESA	297
TABLA 6.14: INDICADORES RELACIONADOS CON EL RENDIMIENTO AMBIENTAL	299
TABLA 6.15: INDICADORES RELACIONADOS A LA INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL.....	301
TABLA 6.16: INDICADORES RELACIONADOS A LAS PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	302
TABLA 6.17: INDICADORES RELACIONADOS AL RENDIMIENTO ECONÓMICO	304
TABLA 6.18: INDICADORES RELACIONADOS AL RENDIMIENTO COMERCIAL.....	304
TABLA 6.19: INDICADORES RELACIONADOS AL RENDIMIENTO OPERATIVO.....	305
TABLA 6.20: INDICADORES DEL RENDIMIENTO SOCIAL	306
TABLA 6.21: INDICADORES, VARIABLES Y DIMENSIONES DEL MODELO	314
TABLA 6.22: TIPOS DE MODELOS DE MEDIDA Y SUS DIFERENCIAS	316
TABLA 6.23 VALIDEZ CONVERGENTE: CARGAS Y COMUNALIDAD	322
TABLA 6.24: INDICADORES DE EVALUACIÓN DE VALIDEZ CONVERGENTE DEL MODELO	323
TABLA 6.25: INDICADORES DE EVALUACIÓN DE LA FIABILIDAD DEL MODELO.....	324
TABLA 6.26: CRITERIO DE FORNELL-LARCKER PARA LA VALIDEZ DISCRIMINANTE	325
TABLA 6.27: RATIO HETERO TRAIT – MONOTRAIT (HTMT) PARA LA VALIDEZ DISCRIMINANTE.....	325
TABLA 6.28: INTERVALOS DE CONFIANZA PARA HTMT.....	326
TABLA 6.29: VALORES VIF PARA EL MODELO ESTRUCTURAL	328
TABLA 6.30: RESULTADOS DEL TEST DE SIGNIFICANCIA PARA LOS COEFICIENTES PATH	329
TABLA 6.31: RESUMEN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE CONTRASTE DE HIPÓTESIS DE LOS STAKEHOLDERS EN LA PYME	333
TABLA 6.32: RESUMEN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE CONTRASTE DE HIPÓTESIS DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LA PYME.....	335



PARTE I

Conociendo a los stakeholders

Capítulo 1: Fundamentación del Estudio

Capítulo 2: Los stakeholders y su relación con la empresa

Nunca es demasiado tarde para ser lo que podría haber sido.

George Eliot 1819 - 1880

1.1. Antecedentes y justificación de la investigación

El mundo de los negocios en los últimos años ha sufrido cambios dramáticos relacionados con la globalización, la liberación de algunos países de la planificación central gubernamental, avances tecnológicos, y el impacto que tienen las firmas en la sociedad (Mitchell & Lee, 2019; Testa et al., 2018) teniendo que afrontar crisis financieras, escándalos corporativos, precariedad laboral, calentamiento global y consideraciones ambientales más explícitas (Crane, 2020; Freeman, Kujala, Sachs, et al., 2017; Henriques, 2019; Schaltegger et al., 2019). En este proceso de cambio, diferentes retos han provocado respuestas dudosas en el valor y prácticas de dirección de empresas. Casos como el Banco Wells Fargo al crear cuentas de crédito sin el consentimiento de los clientes, el constructor de automóviles Volkswagen al manipular las pruebas de emisiones de sus vehículos o actividades financieras no registradas de la corporación Enron que la llevaron a la quiebra (Crane, 2020; Freeman, 2017; Freeman, Harrison, et al., 2018) entre otros cientos de casos.

Este proceso de cambio afecta a la sociedad en diferentes ámbitos como el financiero, social, intelectual, emocional, cultural, ecológico y hasta

Capítulo 1.- Fundamentación del Estudio

espiritual que proveen un cambio de valores (Freeman, Phillips, et al., 2018). Por lo tanto, la sociedad se cuestiona si la empresa es responsable de lo que hace, del tipo de obligaciones y responsabilidades que tiene la firma respecto a la comunidad (económicas, sociales y ambientales) o si éstas son compartidas entre ambas partes (Brulhart et al., 2019; Silver, 2019). Este entorno complejo, cambiante y de cuestionamientos éticos ha exigido a la academia dar una guía y soluciones que requiere la sociedad.

La teoría de los Stakeholders¹ ayuda a entender y dar una respuesta eficiente en entornos complejos (Ali, 2017; Harrison et al., 2015; Parmar et al., 2010), que incide en los ámbitos económicos, legislativos, sociales, ambientales y de gestión de la sustentabilidad (Hörisch et al., 2014; Parmar et al., 2010; Wicks et al., 2019). Del mismo modo, proporciona una posición privilegiada en el campo de la administración, al propiciar la convergencia entre la gestión estratégica, organizacional y ética empresarial (Harrison & Wicks, 2019; Weitzner & Deutsch, 2019).

En el contexto empresarial, es un enfoque muy utilizado para explicar y solucionar los problemas de los negocios en la creación del valor (Freudenreich et al., 2019; Hall et al., 2015; Kujala & Sachs, 2019), la presencia de la ética en actividades del negocio (Freeman, 2017; Harrison & Wicks, 2019; A. Zakhem & Palmer, 2017), las responsabilidades de la firma y los directivos al enfrentar esos cambios (Bhattacharya, 2019; Tashman & Raelin, 2013). La teoría de los stakeholders sirve además de base para otras teorías, en diversas áreas del saber cómo la administración, mercadotecnia, contabilidad, finanzas, derecho, ciencias sociales, salud, sustentabilidad, gestión ambiental entre otros (Bosse & Sutton, 2019; Freeman, Harrison, et

¹ El término anglosajón stakeholder es reconocido en el mundo académico y empresarial. Ha sido traducido al español como Grupos de Interés (GI). Ambos términos han sido usados de forma indistinta pero el primero goza de popularidad en el contexto empresarial y en la literatura académica, situación que permite el uso anglosajón del término en esta tesis doctoral.

Capítulo 1.- Fundamentación del Estudio

al., 2018; Hörisch et al., 2014; Parmar et al., 2010), facilitando a los académicos y a la gente vinculada a los negocios comprender las relaciones entre la empresa y las partes interesadas, así como el desempeño resultante de esta relación (Jones et al., 2018; Kujala & Sachs, 2019). Por lo tanto, se considera esta teoría como fundamental para explicar la supervivencia de la empresa (Dal Maso et al., 2018; Freeman, Harrison, et al., 2018), alcanzar la ventaja competitiva (Harrison et al., 2010; Jones et al., 2018), logro de metas que por sí sola la firma no podría alcanzar (Desai, 2018) y el desarrollo de capacidades organizativas (Plaza-Úbeda et al., 2010).

Robert E. Freeman (1984), es el principal impulsor de la teoría con un enfoque empresarial, considerándose como su fundador moderno (Weiss, 2014). Este estudio permitió investigaciones importantes que continuaron el desarrollo de la teoría sin que se pierda la concepción original propuesta. Es así que en los años noventa, aparece una de las contribuciones más importantes en la teoría de los GI "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts Evidence and Implications" de Donaldson y Preston (1995) explicando y describiendo la conducta empresarial bajo los enfoques descriptivo, normativo e instrumental, lo que permitió el desarrollo de otras propuestas teóricas que explican la naturaleza del stakeholder en aspectos ecológicos y espirituales (Driscoll & Starik, 2004; Starik, 1995), valores morales (Evan & Freeman, 1993), imparcialidad de los GI (Phillips, 1997, 2003a), doctrina de los contratos justos (Donaldson & Dunfee, 1994; Freeman, 1994b), el bien común (Argandona, 1998), feminismo (Wicks et al., 1994), GI libertario (Freeman & Phillips, 2002), teorías críticas (Reed, 1999, 2002) entre otros.

Las implicaciones de la relación entre los stakeholders y las empresas son abundantes al cumplirse un poco más de 30 años desde su apareamiento formal, mostrando que en entornos complejos es necesario

Capítulo 1.- Fundamentación del Estudio

su papel cooperativo en la empresa (Bhattacharya, 2019; Phillips et al., 2019). Esta relación permite obtener: a) Incrementos de la eficiencia, por medio de la reducción de costos de contratación, uso máximo de la información e incremento de la lealtad de los empleados (Jones & Harrison, 2019); b) Un modelo de producción altamente eficiente (Bridoux & Stoelhorst, 2016); c) Actividades interconectadas relacionadas con la creación de valor en mercados dinámicos, innovación, inclusión e interconexión entre varios stakeholders y los problemas éticos (Dorobantu, 2019; Freeman, Harrison, et al., 2018); d) Mejora del bienestar social mediante la creación de riqueza sostenible (Jones & Harrison, 2019) y e) actividades relacionadas a la sostenibilidad y medio ambiente en donde los stakeholders tienen un papel crucial en la reducción de impactos ambientales en las empresas (Hörisch & Schaltegger, 2019).

Los estudios realizados sobre los stakeholders y su relación con la empresa han sido realizadas principalmente en el entorno de grandes empresas y corporaciones (por ejemplo, Guenther et al., 2016; Jensen, 2010; Thijssens et al., 2015), pero en el caso de las pequeñas y medianas empresas (Pymes)² esta relación ha sido escasamente investigada (Hauswald & Hack, 2013; Schlierer et al., 2012). Spence (2016) menciona que las diferencias importantes entre las empresas grandes y pequeñas están relacionadas con sus formas contrastantes de propiedad, control, gobierno y presentación de informes y la naturaleza de sus transacciones y estructuras de poder, porque estas diferencias tienen una influencia fundamental en las cuestiones de como abordan la gestión de los stakeholders.

² El término pymes se refiere a las pequeñas y medianas empresas. El término anglosajón corresponde a small and medium sized enterprise (Sme) y su plural Smes.

Capítulo 1.- Fundamentación del Estudio

Algunas investigaciones han encontrado diferencias sustanciales en las estrategias de responsabilidad social corporativa (RSE) entre las pymes y las grandes empresas (Russo & Perrini, 2010), implementación de las prácticas de gestión (Tilley, 2000), mecanismos informales de comunicación (Ellerup Nielsen & Thomsen, 2009), el consumo de recursos y la generación de desperdicios, en donde los stakeholders pueden presentarse como actores clave para la protección del medio ambiente (Du et al., 2019; Fraj et al., 2015) o ser influyentes como agentes de cambio en las nuevas prácticas, procesos o estructuras en la pymes (Lehtinen et al., 2019; Volberda et al., 2013).

Con lo expuesto anteriormente, existe una realidad que es evidente, la pyme es afectada directa o indirectamente por los stakeholders, por lo que su gestión puede desempeñar un papel aún más crítico para garantizar su supervivencia (Jenkins, 2004; Spence & Schmidpeter, 2003). Esto, sumado a las consideraciones económicas, sociales y políticas en diversas partes del mundo, hace que la gestión de los stakeholders puede diferir en estos contextos (Phillips et al., 2019).

El planteamiento efectuado sobre las pymes bajo la lupa de la teoría de los stakeholders, genera algunas interrogantes: a) ¿Es posible la gestión de los stakeholder en países en vías de desarrollo?; b) ¿La identificación, integración y satisfacción del stakeholder es posible en las pymes?; c) ¿Es posible la generación de capacidades en la pymes con colaboración de los stakeholders?; d) El desarrollo de prácticas ambientales y de responsabilidad social, ¿permite la generación de rendimientos en este contexto?; e) ¿Es posible la generación de nuevas prácticas, métodos o estructuras que permitan la actividades de innovación organizacional en colaboración con los stakeholders en la pymes?; e) Al generar actividades de innovación organizacional, ¿incrementa el desempeño de la pyme?.

La propuesta de investigación presentada en esta tesis doctoral plantea contestar y fundamentar (teórica y empíricamente) estas interrogantes al proponer respuestas válidas para el mundo académico y de negocios.

1.2. Objetivos de la investigación

Esta tesis doctoral tiene como principal objetivo realizar una contribución académica al desarrollo de la teoría de los stakeholders en relación con las pequeñas y medianas empresas (pymes) en el contexto de un país en vías de desarrollo, específicamente la República del Ecuador. Esto permite derivar los siguientes objetivos:

1. Revisión de la literatura existente sobre los stakeholders y como ellos son integrados en la empresa. Lo que conlleva los establecer sub-objetivos:
 - 1.1. Analizar la evolución de la teoría de los stakeholders y su implicación en la actividad empresarial.
 - 1.2. Determinar cómo la empresa puede identificar e integrar a sus stakeholders en sus actividades.
 - 1.3. Analizar el efecto que produce en la empresa la integración y satisfacción de sus GI.
2. Realizar un análisis de la estructura intelectual de la relación de los stakeholders, y las pequeñas y medianas empresas (pymes), así como su visualización por medio del mapeo científico. Lo que permite:
 - 2.1. Realizar una medición cuantitativa para la descripción, evaluación y seguimiento de las investigaciones publicadas de la relación stakeholders y las pymes, basados en indicadores de producción, visibilidad e impacto.
 - 2.2. Analizar la relación stakeholder – pymes de forma intelectual y social (conceptual) mediante el diseño de mapas científicos.

3. Analizar el efecto que tiene la integración de los stakeholders como capacidad en la generación de rendimientos en la pyme. Lo que requiere:
 - 3.1. Efectuar una revisión de la literatura sobre las características y beneficios que permite la integración de los stakeholders como una capacidad.
 - 3.2. Estimar el efecto de la integración de los stakeholders sobre las actividades en la pyme y que permitan la generación estrategias medioambientales proactivas.
 - 3.3. Determinar el efecto de la integración de los stakeholders como capacidad para el logro de actividades de innovación no tecnológica en la pyme.
4. Realizar una contrastación empírica de los planteamientos realizados de la relación de los stakeholders, innovación organizacional, gestión ambiental y responsabilidad social empresarial en el contexto de pequeñas y medianas empresas en el sector hotelero en la República del Ecuador.

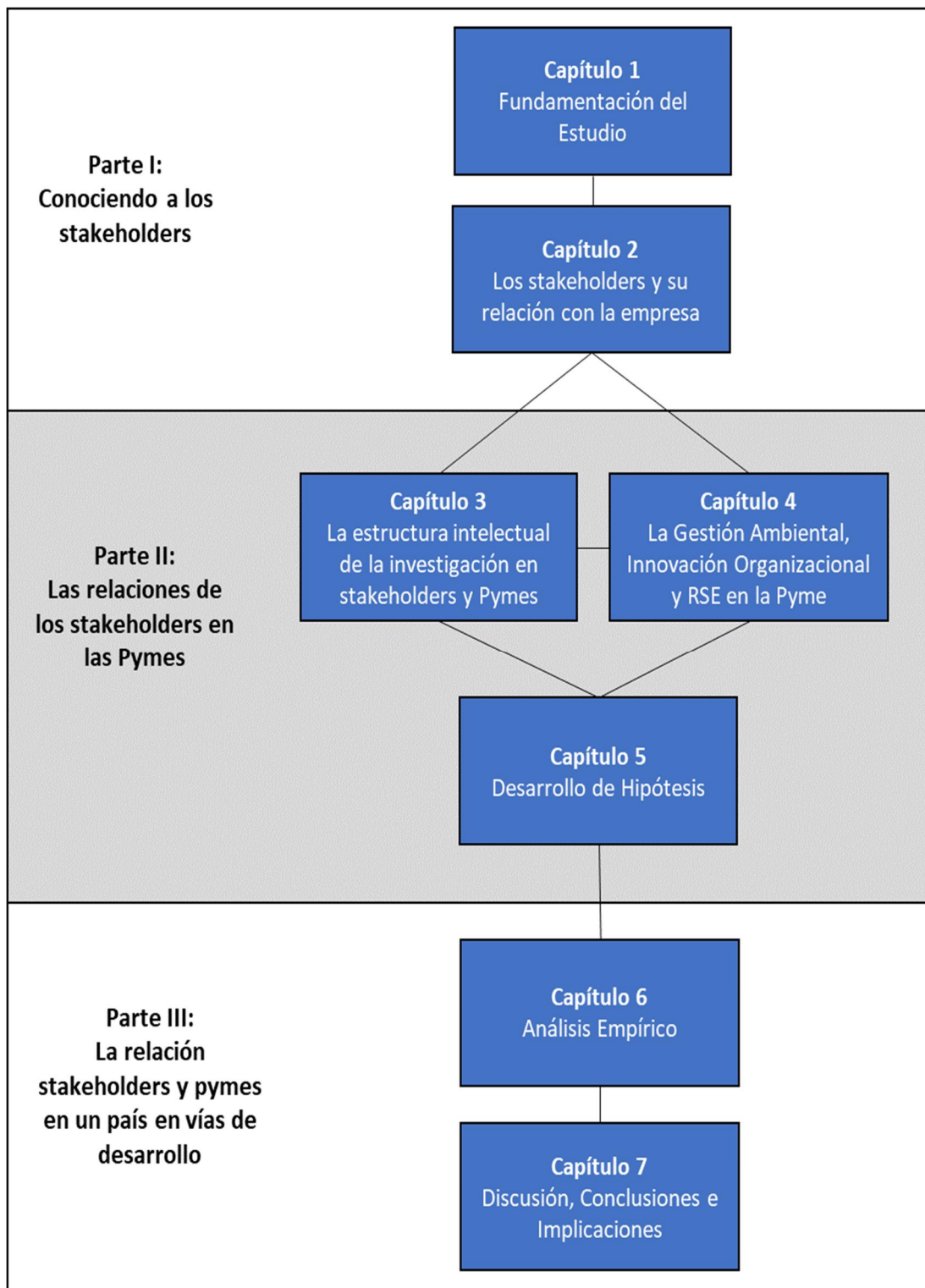
El presente trabajo doctoral pretende contribuir en el conocimiento de la gestión de los stakeholders en el ámbito de la pequeñas y mediana empresa tomando la Gestión Ambiental, Innovación Organizacional y Responsabilidad Social Empresarial como ejes de análisis.

1.3. Estructura de la tesis

Para el cumplimiento de los objetivos señalados en el apartado anterior, la tesis se encuentra conformada por tres estructuras (partes) y siete capítulos que desarrollan estas estructuras de acuerdo con la siguiente descripción (ver figura 1.1):

Capítulo 1.- Fundamentación del Estudio

Figura 1.1: Estructura de la Tesis Doctoral



Fuente: Elaboración Propia

Capítulo 1.- Fundamentación del Estudio

La parte I se la tituló “Conociendo a los stakeholders”, en donde se presenta la fundamentación del estudio, así como una revisión de la literatura académica sobre los stakeholders en el ámbito empresarial, dividiéndola para efectos de estudio en dos capítulos.

En el *capítulo uno*, se realiza la fundamentación teórica del presente estudio, exponiendo los antecedentes y justificación de la investigación, objetivos propuestos, la estructura de la tesis.

En el *capítulo dos*, se expone el estado actual de la teoría de los stakeholders, explicando su importancia en el ámbito empresarial y su desarrollo en estos últimos 30 años mostrando sus concepciones previas a la adopción del término, contribuciones teóricas y tendencias. Posteriormente, se aborda la gestión e integración de los GI en la empresa, con un enfoque a la pequeña y mediana empresa.

La parte II, corresponde a las relaciones de los stakeholders en las pymes, estudiándose en su amplitud la relación y que al integrarse genera gestión ambiental, innovación organizacional y responsabilidad social, expuesto en tres capítulos.

En el *capítulo tres*, se analiza la estructura intelectual de la relación por medio del análisis bibliométrico. Este consiste en un estudio cualitativo y cuantitativo de la producción científica, permitiendo observar conexiones científicas en unidades de palabras clave, autores y revistas científicas y su producción por país. Este tipo de análisis, se lo considera actualmente como complementario a las revisiones de literatura. Adicionalmente, se presenta mapas bibliométricos para la visualización de la estructura intelectual y tendencias de estudio.

En el *capítulo cuatro*, se analiza el efecto de la integración de los stakeholders en las pymes, en temas actuales como la Gestión Ambiental,

Capítulo 1.- Fundamentación del Estudio

Innovación Organizacional y Responsabilidad Social Empresarial, lo que permite dividir el capítulo en tres partes. La primera, se analiza la gestión ambiental de las pymes, al integrar sus procesos en temas ambientales y como logra involucrar proactivamente a sus stakeholders, en función de sus rendimientos económicos, sociales y ambientales. Segundo, la innovación organizacional en las actividades y procesos de la pyme, en donde la presencia del GI juega un papel primordial al participar este tipo de innovaciones. Tercero, la responsabilidad social empresarial en la pyme en la comunidad. Se hace observaciones sobre el efecto de la integración de los stakeholders en el rendimiento de estas capacidades de forma directa o indirecta.

En el *capítulo cinco*, abordamos las hipótesis de investigación que se utilizan para validar las relaciones de las teorías expuestas en los capítulos previos. Se evaluaron cinco bloques teóricos: a) Las presiones de los stakeholders en gestión ambiental y su integración en la pyme; b) La gestión y el rendimiento ambiental en la pyme; c) La gestión ambiental y la innovación organizacional; d) Integración de los stakeholders en innovación organizacional y la responsabilidad social; e) Los rendimientos de la pyme en función del rendimiento ambiental, innovación organizacional y responsabilidad social.

La parte III, se presenta una *investigación empírica de la relación de los stakeholders y las pymes en un país en vías de desarrollo*, específicamente el Ecuador. Para el efecto, se presentan dos capítulos que exponen el desarrollo del estudio en mención.

En el *capítulo seis*, denominado análisis empírico y que se encuentra conformado por dos partes. En la primera, se muestra la metodología empleada en la investigación. Se expone el sector y población objeto de estudio, el proceso implementado para la recolección de datos y el

Capítulo 1.- Fundamentación del Estudio

instrumento y escalas utilizadas. En la segunda parte, se muestra el análisis de los resultados obtenidos por medio del uso de ecuaciones estructurales utilizando un modelo estructural PLS-SEM, especificándose el modelo de medida y discusión de los resultados.

En el *capítulo siete*, se exponen las conclusiones de la revisión teórica y empírica. Así mismo, se muestran las limitaciones y futuras consideraciones del trabajo de investigación realizado.



PARTE I

Conociendo a los stakeholders

Capítulo 1: Fundamentación del Estudio

Capítulo 2: Los stakeholders y su relación con la empresa

Los stakeholders y su relación con la empresa

2

Hay una pasión superior a todas y es la satisfacción interior por el bien que hacemos a los otros.

René Descartes 1596 - 1650

2.1. Los stakeholders y el mundo de los negocios

Han pasado más de 30 años desde el aparecimiento formal de la teoría de los stakeholders por Robert E. Freeman (1984), en su texto *"Strategic Management: A Stakeholder Approach"*, argumentó que un enfoque en los grupos de interés es necesario para la gestión estratégica de la empresa. En la actualidad la teoría de los stakeholders es considerada en niveles de gestión y estrategia empresarial, como una de las principales formas de entender a la organización, una fuente poderosa de cooperación y creación de valor en una amplia gama de entornos (Freeman, Kujala, Sachs, et al., 2017; Mitchell & Lee, 2019; Wicks et al., 2019), permitiendo alcanzar metas que la empresa sola no podría realizar (Desai, 2018).

La teoría de los stakeholders no solamente permite entender como las empresas interactúan en el complejo ambiente del mundo de los negocios (Bhattacharya, 2019; Khojastehpour & Shams, 2019), sino también como interactúan con la sociedad en temas de mejoramiento del bienestar social (Jones & Harrison, 2019), políticas públicas y legales (Wicks et al., 2019), medio ambiente y sostenibilidad (Hörisch & Schaltegger, 2019). Libros e

Capítulo 2.- Los stakeholders y su relación con la empresa

investigaciones relacionadas han permitido que esta teoría alcance una madurez teórica, que se ve reflejado:

- *En la academia:* Ha mostrado en la teoría de los stakeholders avances significativos en investigación al ofrecer miles de artículos académicos (Miles, 2017a), y muchos de ellos en revistas académicas líderes en Administración y Negocios (por ejemplo, *Academy of Management Journal*, *Strategic Management*, *Administrative Science Quarterly*), o ética (por ejemplo, *Journal of Business Ethics*, *Business Ethics*) entre otros. Así como, ediciones especiales en revistas científicas destacadas (*Sustainability* - "Stakeholder Management in Tourism Destinations" en el 2019; *Business & Society* – Stakeholder Theory at the Crossroad) y futuras ediciones especiales con convocatoria en el 2020 (*Academy of Management* - Entrepreneurship Theory and Practice Special Issue - Stakeholder Theory in Entrepreneurship, y *Journal of Business Ethics* - Multistakeholder engagement for the Sustainable Development Goals: Ethical and organisational challenges). Este aporte a la investigación científica, esta complementado con cientos de libros publicados en la temática y relacionados a diferentes disciplinas académicas. Así como su inclusión en discusiones realizadas en tópicos de responsabilidad social, sostenibilidad y ética (Henriques, 2019).

Estas contribuciones en mención se los puede verificar al realizar una búsqueda en internet de términos relacionados con esta teoría. Es así, que utilizando las principales bases de datos académicas (Web of Science y Scopus) se verificó los términos "Stakeholder", "Stakeholder Management" y "Stakeholder Theory" obtenidos en los títulos, palabras clave y resumen de las bases de datos³ (ver tabla 2.1).

³ Búsqueda efectuada en Web of Science – Core Collection y Scopus en enero 2020.

Capítulo 2.- Los stakeholders y su relación con la empresa

Tabla 2.1: Importancia del término stakeholder en el mundo académico

Términos de búsqueda	Web of Science	Scopus
Stakeholder	125,934	164,144
Stakeholder Management	1,316	1,407
Stakeholder Theory	2,991	2,547

Fuente: Elaboración Propia

- *En la economía y desarrollo social:* En el 2014, los países miembros de la ONU propusieron un conjunto de objetivos de desarrollo sostenible relacionados con enfoques ambientales, sociales y económicas para ser alcanzados en el año 2030, con algunos actores involucrados en el proceso como el gobierno, las instituciones, sociedad, organizaciones sin fines de lucro y empresas (United Nations, 2020), siendo esta última un componente importante en el impacto ambiental y social de la comunidad. Por lo tanto, la participación de los stakeholders en actividades relacionadas con la sostenibilidad se ha vuelto importante. Algunos autores han mostrado la relevancia de implicar a los stakeholders en el desarrollo comunitario (por ejemplo, Haywood et al., 2019; Martinez et al., 2019; Ndaguba & Hanyane, 2019).
- *En la legislación y políticas públicas:* En la actualidad existe un debate sobre el propósito de la empresa, el estado de los accionistas y los stakeholders en la legislación, situación que está permitiendo dar espacio a estructuras legales para el gobierno empresarial (Wicks et al., 2019), que son consideradas de importancia para alinear los intereses de los accionistas, administradores y los stakeholders (Crifo et al., 2018; Gyapong, 2018). Esto ha permitido definir las funciones, estructura y rol de los directivos quienes son responsables de la protección de los intereses de sus grupos de interés (Naciti, 2019). Por ejemplo, los

sistemas de codeterminación en los países escandinavos y en Alemania exigen el mismo número de empleados y accionistas en los consejos de supervisión; En Dinamarca, Suecia, Francia, Luxemburgo la presencia de los empleados en el directorio es directa o indirecta (Allen et al., 2015; Cobb, 2016). Respecto a legislaciones nacionales, se han modificado leyes y estatutos para que la participación de los stakeholders sea visible y regulada. Es así, que en el Reino Unido, Alemania, Francia e Italia tienen una alta participación de grupos de interés durante las consultas previas a una propuesta legislativa (Thomson et al., 2019); En Estados Unidos, se han adoptado estatutos que permiten la creación de empresas sociales y los denominados derechos de los no-accionistas (Wicks et al., 2019). Así como el modelo japonés de capitalismo administrativo o el de cooperativas sociales europeas (Fia & Sacconi, 2019).

- *En la empresa:* La participación de los stakeholders ha marcado hitos importantes en el desarrollo empresarial al ser partícipes de sus actividades, procesos y resultados, que le ha permitido a la firma obtener en función de su integración con los stakeholders: Creación de valor económico y no económico (Dorobantu, 2019; Freeman, Harrison, et al., 2018), gestión e implementación de posturas estratégicas para sus problemas ambientales (Ferrón Vilchez et al., 2017; Defeng Yang et al., 2019), responsabilidad social empresarial (Kumar et al., 2016), innovación organizacional (Nieves & Segarra-Ciprés, 2015; Van Lancker et al., 2016), mejoramiento de sus capacidades de gestión (Sachs et al., 2017) e integración de las políticas de estrategia y de economía de la firma (Wagner, 2015).

En la actualidad, el éxito de una organización está determinado por su capacidad de impulsar acciones, relaciones y cooperación con sus stakeholders (Bundy et al., 2018), considerándose esta teoría como

Capítulo 2.- Los stakeholders y su relación con la empresa

fundamental para que la empresa se mantenga y consolide en el tiempo (Dal Maso et al., 2018; Freeman, Harrison, et al., 2018), permitiendo entender los retos y complejidades que enfrenta en el presente siglo (Parmar et al., 2010), esto gracias al ser *“un término general para un género de teorías que ayudan a los académicos y los gerentes entiendan las relaciones entre las empresas y sus partes interesadas”* (Jones, Harrison, & Felps, 2018, p. 1).

En una aportación de Freeman & Ginema (2017), se habla de desafíos para el cambio de mentalidad referentes a lo legal, emprendimiento, ético y humano que al juntarlos permite obtener una nueva historia de los negocios basada en seis principios: 1) Principio de la creación de valor: Los negocios crean valor para sus stakeholders, 2) El principio de propósito: Las empresas son organizaciones orientadas a objetivos, 3) El principio de interconexión: los intereses de los GI son comunes, 4) El principio de no intercambios: evitar las compensaciones entre los stakeholders, 5) El principio de fricción: el conflicto es la fuente de creación de valor y 6) Las personas son un principio complicado: los seres humanos son criaturas complejas.

Estos cambios en la empresa permitieron trazar el camino para un acontecimiento relevante a nivel empresarial, el “Business Roundtable (RBT)” realizado en agosto del 2019. Este evento convocó un grupo de Directivos Principales de compañías prominentes en el mercado (American Airlines, Amazon, Apple, Walmart, Xerox entre otros), quienes declararon que el propósito de la corporación es servir a los intereses de sus stakeholders, abandonando la idea que permaneció por años de maximizar la riqueza de los accionistas (Harrison, Phillips, et al., 2019). Esta *“Declaración sobre el propósito de una corporación”* menciona un compromiso fundamental a sus grupos de interés, al comprometerse a entregar valor a los clientes, inversión en los empleados, trato justo y ético a los proveedores y generar valor a largo plazo para los accionistas (Roundtable, 2019).

Por esto el desarrollo de esta teoría en la literatura de administración es indudable, generando contribuciones en los campos de la responsabilidad social corporativa, sostenibilidad, administración estratégica, ética empresarial, gobierno corporativo y finanzas (Bosse & Sutton, 2019; Freeman, Kujala, & Sachs, 2017; Hörisch & Schaltegger, 2019; Jones & Harrison, 2019; Miles, 2017a, 2019; Wicks et al., 2019), así como contribuciones en la economía, sociología, política, derecho y salud (Freeman, Harrison, et al., 2018; Richter & Dow, 2017).

2.2. Definición y clasificación de los Stakeholders

2.2.1. Origen del término "Stakeholder"

En los años noventa, Goodpaster (1991), menciona dos posibles orígenes del término Stakeholder: 1) El apareamiento en los años 60, como un juego deliberado de la palabra "stockholder" como el interés (stake) que tienen en las decisiones de la empresa; 2) la designación que se le da a un jugador de póker, que tiene interés (stake) en el juego, poniendo en riesgo un valor económico.

El origen preciso del término stakeholder, hasta pocos años atrás se consideraba muy difícil o prácticamente imposible de determinar (Sturdivant, 1979) concepción que para la época actual es cuestionable, pues el acceso a las bases de datos permite la obtención de información para llevar a cabo esta tarea.

Una revisión de la literatura en los campos de los negocios y administración revela que la esencia de los Grupos de Interés ya se utilizaba antes que se acuñe el término "*stakeholder*" como se lo conoce en la actualidad. Estas aportaciones son relevantes de analizar pues ayudaron a conceptualizar y modelar esta teoría, estableciendo sus fundamentos.

Capítulo 2.- Los stakeholders y su relación con la empresa

Contribuciones posteriores de los académicos permitieron una evolución de la temática, obteniendo un pleno entendimiento de los negocios y sus complejidades como se presentan en el día a día (Parmar et al., 2010).

La concepción de los stakeholders es tan antigua como los negocios (Freeman, 2017). El término *stake*, tiene su origen de idiomas arcaicos europeos: El inglés antiguo *staca* (insignia, estaca); Frisio antiguo⁴ *stake*; holandés *staak* (estaca, poste); holandés medio *stake*; Proto-Germánico *stakon* (estaca, poste); alemán medio bajo *stake* (estaca, poste, picota, prisión); del español y portugués *estaca* (poste); francés antiguo *estaque*, *estache*, italiano *stacca* y posiblemente del latín *tignum*. (Merriam-Webster Dictionary, 2018; Online Etymology Dictionary, 2019b; Oxford Learner's Dictionaries, 2019).

Del inglés antiguo *staca* y del holandés *staak*, sustantivos utilizados desde el siglo XII, se refieren a *“un poste de madera o metal que está apuntado en un extremo y empujado hacia el suelo para sostener algo, marcar un lugar en particular, etc”*. (Oxford Learner's Dictionaries, 2019), significado similar expuesto por el diccionario Merriam-Webster (2018) *“Una pieza puntiaguda de madera u otro material conducido o para ser introducido en el suelo como marcador o soporte; algo que está apostado por ganancia o pérdida”*.

En el siglo XIV se lo utiliza como verbo cuyo significado es marcar límites por las estacas, apostar o respaldar financieramente (Merriam-Webster Dictionary, 2018), o como *“Un poste de madera al que ataban a una persona antes de ser quemado vivo como castigo”* (Dictionary Lexico, 2019; Online Etymology Dictionary, 2019b). El término fue relacionado con las ejecuciones hasta el siglo XVI (Mansell, 2013).

⁴ Idioma germánico occidental, mayormente relacionado con el inglés

En 1530, aparece un nuevo uso del término como un verbo “to stake”, que significa *“aposta o arriesgar dinero en el resultado de un juego o concurso”* (Mansell, 2013, p. 21) y para el año 1540 se lo usa indistintamente como verbo o sustantivo en el mismo contexto, en donde “stake” es una suma de dinero o mercancía valiosa que se pone en riesgo para ser tomada por el ganador del juego (Mansell, 2013).

2.2.2. Uso inicial del término stakeholder

La primera referencia del término “Stakeholder” aparece en 1708, definido como *“Una persona que tiene interés o intereses en una apuesta”* (Ramirez, 1999, p. 101), *“uno con quien se depositan las apuestas cuando se realiza una apuesta”* (Online Etymology Dictionary, 2019a) y puede ser rastreado desde Adam Smith en su escrito *“La teoría moral de los sentimientos”* publicado en 1759 (Mainardes et al., 2011).

Existen referencias, que relacionan el uso del término stakeholder en asuntos legales: Exponiéndolo como confiscador (Hunter, 1803), definido como la *“persona con la que se deposita la propiedad estando pendiente de determinación de su propiedad”* (Smith, 1896, p. 280), el titular de una escritura (Supreme Court of the United States, 1884), *“uno que tiene un depósito, para ser dispuesto de acuerdo al resultado de un acontecimiento futuro, que sin duda viene dentro de la disposición del estatuto”*⁵ (Ewell, 1879, p. 493) o como aquel que tiene el dinero de los apostadores de las carreras de caballos (*“Abstracts of Recent American Decisions,”* 1871). Otras referencias del término stakeholder se exhiben en la literatura clásica norteamericana con *“Uncle Remus, his songs and his sayings”* (Harris, 1883),

⁵ De acuerdo al diccionario Merriam Webster (en línea) estatuto es “Una ley promulgada por la rama legislativa de un gobierno”

o en la literatura inglesa *"The life and adventures of Nicholas Nickleby"* (Dickens, 1857), entre otros.

Thomas Clarke (1998, p. 186) hace una referencia al diccionario Oxford, en donde menciona el término como un interés en una apuesta o depósito, de cuya referencia se extrae lo siguiente: *"Tener un interés en (un evento, una preocupación, etc.): tener algo que ganar o perder por el giro de los acontecimientos, tener interés en: especialmente el tener un interés en el país (se dice de aquellos que tienen propiedad territorial) por lo tanto específicamente una participación (en una empresa)"*.

La utilización y evolución del término stakeholder permitió la consolidación del significado actual de tener un interés en la organización (Mansell, 2013), razón de este apartado para exponer a mayor detalle estas contribuciones iniciales.

2.2.3. Definiciones de stakeholder

En esta sección invocamos las palabras de Phillips, Freeman & Wicks (2003, p. 479) *"el término 'stakeholder' es poderoso. Este se debe, en gran medida, a su amplitud conceptual. El término significa muchas cosas diferentes para muchas personas diferentes y por lo tanto evoca la alabanza o el desprecio de una amplia variedad de académicos y practicantes de una gran cantidad de disciplinas académicas y antecedentes"*. Esta reflexión cuestiona la importancia de la definición del término Stakeholder.

Para solventar a esta inquietud, es necesario retroceder en el tiempo y buscar el consejo Aristóteles⁶, quien en su obra *"The Posterior Analytics"* expresa que *"una definición es una frase que significa la esencia de una cosa"*

⁶ Aristóteles (384 – 322 A.C.), filósofo griego y científico. Entre sus obras, "Posterior Analytics" (Ἀναλυτικὰ Ὑστερα), trata sobre el conocimiento científico, su definición y demostración.

Capítulo 2.- Los stakeholders y su relación con la empresa

(citado en Zabeeh, 1966, p. 12) esa esencia, son los atributos relevantes de la definición que permiten explicaciones, hipótesis o mecanismos causales del fenómeno (Goertz, 2006). Esto permite una revisión idiomática del término stakeholder: En inglés, literalmente se lo entiende como *“el poseedor de un interés”* (holder of stake), en francés *“partir prenante”*, que en términos generales, se refiere a cualquier ciudadano que toma parte de la vida pública o como término usado para referirse a aquellas personas que no son accionistas (Bonnafeous-Boucher & Rendtorff, 2016).

Se considera necesario una revisión de la teoría de los stakeholders en las últimas décadas para examinar la evolución del término stakeholder y como se contextualizó en el mundo académico. El Stanford Research Institute provee una de las primeras de definiciones modernas respecto a los stakeholders por medio de un memorandum redactado en 1963, en que se los expone como *“aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir”* (citado por, Miles, 2017b, p. 25). Años más tarde, se presenta una de las definiciones más comúnmente aceptada tanto en los negocios y la academia *“cualquier grupo o individuo que pueda afectar o se vea afectado por el logro de los objetivos de la organización”* (Freeman, 1984, p. 46), en que las expresiones *“puede afectar”* y *“se vea afectado”*, deja la posibilidad que un individuo o grupo se puede considerar stakeholder sin la necesidad que la empresa lo reconozca como tal.

En la tabla 2.2, se exponen 43 definiciones sobre el stakeholder ordenadas cronológicamente, que se exhiben a continuación:

Capítulo 2.- Los stakeholders y su relación con la empresa

Tabla 2.2: Cronología de las definiciones de stakeholder

Fuente	Definición de Stakeholder
SRI (1963), citado por (Miles, 2017b, p. 25)	<i>"Aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir"</i>
Dill (1975, p. 58)	<i>"Cada empresa tiene una amplia agrupación de personas fuera, llamados Grupos de Interés, quienes tienen ideas acerca de lo que el rendimiento económico y social de la empresa debe incluir"</i>
Sturdivant (1979, p. 54)	<i>"Consisten en personas que son afectadas por las políticas y prácticas corporativas, y que se consideran tienen un interés en el negocio".</i>
Ackoff (1981, p. 37)	<i>"Son todos los que están dentro o fuera de una organización que se ven afectados directamente por lo que hace"</i>
Rhenman (1968), citado por (Steadman & Green, 1997, p. 142)	<i>"Individuos o grupos que dependen de la empresa para la realización de sus objetivos personales y en los que la compañía es dependiente"</i>
Freeman & Reed (1983, p. 91)	<i>En sentido amplio: "Cualquier grupo identificable o individuo que puede afectar a la consecución de los objetivos de la organización o quien es afectado por los logros de los objetivos de la organización"</i> <i>En sentido reducido: "Cualquier grupo identificable o individual en el que la organización depende para su supervivencia continua"</i>
Freeman (1984, p. 46)	<i>"Cualquier grupo o individuo que pueda afectar o se vea afectado por el logro de los objetivos de la organización"</i>
Cornell & Shapiro (1987)	<i>"Demandantes ... que tienen contactos"</i>
Ansoff & Mc Donnell (1990, p. 490)	<i>"Un grupo de influencia estratégica o un individuo que tiene expectativas de la empresa e influencia para apoyarlos"</i>
Savage, Nix, Whitehead, & Blair (1991, p. 61)	<i>"Incluye aquellos individuos, grupos y otras organizaciones quienes tienen interés en las acciones de la organización y tiene la habilidad de influenciarla"</i>
Low (1991, p. 336)	<i>"Todos los que tienen interés en la supervivencia de la empresa"</i>
Lee, Miller & Lewis (1991, p. 55)	<i>"Las partes interesadas son las personas que pueden ayudar o perjudicar la corporación"</i>
Hill & Jones (1992, p. 133)	<i>"Grupos que tienen una reclamación legítima en la organización... establecida por la existencia de una relación de intercambio... los cuales suministran a la organización recursos críticos"</i>

Capítulo 2.- Los stakeholders y su relación con la empresa

	<i>(contribuciones) y a través de los intercambios, desean satisfacer sus expectativas (incentivos)"</i>
Calton (1992, p. 207)	<i>"Aquellos grupos o individuos cuyas participaciones en la organización / firma están determinadas por un nexo de relaciones basadas en la creación de valor a través del intercambio de información y la resolución conjunta de problemas"</i>
Brenner (1993, p. 406)	<i>"Las partes interesadas son creadas por un individuo, grupo o entidad que tiene alguna relación legítima y no trivial con una organización"</i>
Nutt & Backoff (1993, p. 310)	<i>"Personas que pueden influir en la organización o imponerle exigencias"</i>
Clarkson et al. (1994, p. 90)	<i>"Pueden o están haciendo conocer sus intereses" – "Están o podrían estar influenciados por, o son o son potenciales influenciadores en alguna organización"</i>
Wicks, Gilbert & Freeman (1994, p. 483)	<i>"Red de relaciones con las que está involucrado (la empresa) con los empleados, clientes, proveedores, comunidad, empresas y otros grupos que interactúan y dan significado y definición a la corporación"</i>
Clarkson (1995, p. 106)	<i>"Son personas o grupos que tienen, una reclamación, la propiedad, derechos o intereses en una corporación y sus actividades pasadas, presentes o futuras"</i>
Jones (1995, p. 407)	<i>"Grupos e individuos, con (a) el poder de afectar el desempeño de la firma y/o (b) el interés en el desempeño de la firma"</i>
Donaldson & Preston (1995, p. 85)	<i>"Personas o grupos de personas con legítimos intereses en los procedimientos y/o aspectos sustantivos de la actividad empresarial"</i>
Atkinson, Waterhouse & Wells (1997, p. 27)	<i>"es un individuo o grupo, dentro o fuera de la compañía, que tiene un interés en o que puede influenciar en el rendimiento de la organización"</i>
Frederick (1998, p. 361)	<i>"Requiere que las organizaciones pongan atención a todos los miembros de la comunidad que tienen un interés en los que hace la empresa"</i>
Argandona (1998, p. 1099)	<i>"Aquellos quienes tiene "interés" en la compañía (por lo que la firma, a su vez, puede tener un "interés" en satisfacer sus demandas)"</i>
Blair (1998, p. 200)	<i>"Todos aquellos participantes que tienen inversiones substanciales específicas de la empresa en riesgo"</i>
Mercier (1999), citado por Pesqueux (2005, p. 6)	<i>"Todos los agentes para quienes el desarrollo de la empresa y la buena salud son la principal preocupación"</i>

Capítulo 2.- Los stakeholders y su relación con la empresa

Gibson (2000, p. 245)	<i>"Aquellos grupos o individuos con quienes la organización interactúa o tiene interdependencia y cualquier individuo o grupo quien afecta o está siendo afectado por las acciones, decisiones, políticas, prácticas o metas de la organización"</i>
Post et al.(2002a, p. 19)	<i>"Son los individuos y constituyentes que contribuyen, de manera voluntaria o involuntariamente, a las capacidades y actividades que crean valor [para la empresa], y que son, por lo tanto, potenciales beneficiarios y/o portadores de riesgo"</i>
Alkhafaji (2003, p. 24)	<i>"Son los grupos que tienen interés directo en la organización y sin cuya participación directa, la empresa tendría dificultades para sobrevivir"</i>
Phillips (2003a, p. 135)	<i>"Son los grupos de quienes la organización ha aceptado voluntariamente beneficios y tienen una obligación moral"</i>
Fassin (2009, p. 116)	<i>"Cualquier individuo o grupo que mantiene un interés en la organización en la forma que el accionista posea acciones"</i>
Carroll & Buchholtz (2009, p. 84)	<i>"Cualquier individuo o grupo que puede afectar o es afectado por las acciones, decisiones, políticas, prácticas o metas de la organización"</i>
Bourne (2009, p. 30)	<i>"Individuos o grupos que pueden impactar, o influenciar el éxito o fallo en las actividades de la organización"</i>
Ackermann & Eden (2011, p. 119)	<i>"Incluye aquellos grupos o individuos quienes son afectados por la organización, así como aquellos que pueden afectarlo entre el número de grupos de interés de una organización"</i>
Onkila (2011, p. 380)	<i>"Aquellos actores con una interacción bidireccional o un intercambio de influencia con la corporación"</i>
Klein, Mahoney, McGahan, & Pitelis (2012, p. 306)	<i>"Tienen reclamos legítimos del valor económico creado a través de las operaciones de la firma"</i>
Garriga (2014, p. 491)	<i>"Grupo o individuos que contribuyen ya sea sustancialmente o no, al proceso de creación de valor de la empresa"</i>
Weiss (2014, p. 118)	<i>"Es cualquier individuo o grupo que puede afectar o es afectado por las acciones, decisiones, políticas, prácticas o metas de la organización"</i>
Strand & Freeman (2015, p. 66)	<i>"La teoría de los stakeholders comprende una colección de ideas, expresiones y metáforas relacionadas con su tesis central de que el propósito principal de una empresa es crear el mayor valor posible para sus grupos de interés"</i>
Loi (2016, p. 149)	<i>"Es cualquiera que tenga un interés material en la firma y tiene recursos para influencia la supervivencia organizacional"</i>
Hayibor (2017, p. 218)	<i>"Se definen en términos de sus intereses, necesidades, apuestas o preocupaciones, que se ven afectados (y tal vez puesto en riesgo) por las acciones de la empresa"</i>

Capítulo 2.- Los stakeholders y su relación con la empresa

Freeman, Harrison & Zyglidopoulos (2018, p. 1)

"Son grupos e individuos que tienen un interés válido en las actividades y resultados de una empresa, y en quienes la firma confía para lograr sus objetivos"

Fuente: Elaboración Propia

La recopilación de todas estas definiciones lleva a la concepción de los GI que incluye las siguientes ideas:

Los stakeholders son individuos (personas), grupos (participantes) u organizaciones (entidades) que son afectados (influenciados o impactados) por la organización (corporación, empresa, firma, negocio), quienes tienen intereses (reclamos, reclamos legítimos, derechos, expectativas, necesidades, preocupaciones, exigencias y poder) en las actividades (presentes, pasadas y futuras) de la empresa. Estas actividades (acciones, decisiones, procedimientos, recursos críticos, inversiones substanciales, capacidades, política, prácticas, metas) son voluntaria o involuntarias y permitan establecer un nexo (red, interacción, intercambio) de relaciones (legítimas y no triviales) basadas en la creación de valor (desarrollo de la empresa, desempeño de la empresa, valor económico, supervivencia organizacional, rendimiento económico y social).

Por lo tanto, se propone una definición del stakeholder resultado de esta revisión:

Los stakeholders son individuos, grupos u organizaciones que mantienen una relación recíproca con la empresa, voluntaria o involuntaria, que repercute en los procesos de creación de valor de ambas partes.

La definición expuesta en esta tesis se considera completa y actual al presentar ciertas características:

- Expone las diferentes concepciones del Stakeholder en un periodo aproximado de 60 años.
- Recoge los diferentes tipos de stakeholders (individuos, grupos u organizaciones).
- Presentan el carácter recíproco de la relación empresa – stakeholder y el impacto de sus actuaciones.
- Exhibe la creación de valor, asociado al rendimiento de la organización y de la generación de capacidades.
- Expone el enfoque normativo e instrumental de la teoría al permitir actividades voluntarias e involuntarias.

2.2.4. Identificación del Stakeholder. ¿Quién o qué puede ser un stakeholder?

Es necesario comenzar con una idea fundamental en la teoría, el stakeholder tiene un interés (stake) en las actividades, operaciones y resultados de la firma (Freeman, Harrison, et al., 2018; Post et al., 2002a), entendiendo el término stake como *“cualquier interés, participación o demanda que un individuo o grupo tiene como resultado de las políticas, procedimientos o acciones de la corporación”* (Weiss, 2014, p. 118), por lo tanto para que el GI pueda ser reconocido es necesario que posea un interés, derecho o participación relacionado con el desarrollo de la firma (Miles, 2017a). En la actualidad este interés o demanda puede percibirse como legítimo, pero hace un poco más de 20 años no era así (Santana, 2012), por lo tanto este “Stake” (interés) puede ser orientado al pasado, presente y al futuro (Weiss, 2014).

Capítulo 2.- Los stakeholders y su relación con la empresa

La búsqueda de la identificación de los stakeholders nos lleva a contestar las siguientes interrogantes:

A. *¿Quiénes son?*

Se presentan con diferentes connotaciones en la literatura:

- *Demandantes (Claimants)*: (Crane et al., 2015; Freeman et al., 2010; Griffin, 2017; Kaler, 2009; Miles, 2017a, 2017b; Mitchell et al., 2017; Tullberg, 2013).
- *Constituyentes (Constituents)*: (Crane & Ruebottom, 2011; Dawkins, 2014; Freeman et al., 2012; Lankoski et al., 2016; Laplume et al., 2008; Loi, 2016; Pedersen et al., 2017; Perrault, 2017; Rowley, 2017; Schmitz et al., 2017; Schneider & Hadani, 2014) o *Constituencies*: (Doh & Quigley, 2014; Freeman, Kujala, Sachs, et al., 2017; Jensen, 2010; Minoja, 2012; Mzembe, 2016; Schneper & Guillén, 2016; Skilton & Purdy, 2017).
- *Partes (Parties)*: (Bridoux & Stoelhorst, 2016; Doh & Quigley, 2014; Erdiaw-Kwasie et al., 2017; Hult et al., 2011; Shymko & Roulet, 2016; Su & Tsan, 2015).

Estos stakeholders son *“individuos o grupos que pueden influir en el logro de los objetivos de una corporación o que se ven afectados por el desempeño de la empresa”* (Rebs et al., 2018, p. 201), bajo esta concepción se puede establecer sus integrantes. Para el efecto se utilizan los criterios de Freeman, Harrison & Zyglidopoulos (2018), Sachs & Ruhli (2011) y del autor de esta tesis, consolidando los stakeholders más importantes que se presentan en el contexto de la firma (ver tabla 2.3):

Capítulo 2.- Los stakeholders y su relación con la empresa

Tabla 2.3 Identificación de los Stakeholders en la firma

Stakeholder clave		Contribuciones Académicas
Clientes	Cientes	<p><i>Clientes</i> (Barnett, 2018; Desai, 2018; Freeman, Harrison, et al., 2018; Grama-Vigouroux et al., 2019; Guenther et al., 2016; Lin et al., 2019; Mansell, 2013; Parmar et al., 2010; Rebs et al., 2018; Sachs & Rühli, 2011; Schmitz et al., 2017; Teng et al., 2015; Wicks & Harrison, 2017).</p> <p><i>Consumidores</i> (Ahinful et al., 2019; Barnett, 2018; Bendell & Nesij Huvaj, 2018; Fassin, 2012; Ferrón Vilchez et al., 2017; Friedman & Miles, 2006; Lankoski et al., 2016; Laplume et al., 2008; Mutti et al., 2012).</p>
	Empleados	<p><i>Empleados</i> (Freeman, Harrison, et al., 2018; Guenther et al., 2016; Hult et al., 2011; Jang et al., 2017; Lee & Raschke, 2020; Mansell, 2013; O’Riordan, 2017; Parmar et al., 2010; Rebs et al., 2018; Sachs & Rühli, 2011; Strand, 2015; Teng et al., 2015; Theyel & Hofmann, 2012; Wicks & Harrison, 2017).</p> <p><i>Trabajadores</i> (Kujala et al., 2012; Lin et al., 2019; Schneper & Guillén, 2016).</p>
Propietarios e Inversores	Propietarios	(Barnett, 2018; Kujala et al., 2017a; Leung, 2019; Sachs & Rühli, 2011; Strand, 2015; Teng et al., 2015).
	Accionistas	<p><i>Shareholder</i> (Freudenreich et al., 2019; Hult et al., 2011; Jang et al., 2017; Ronnegard & Smith, 2019; Sachs & Rühli, 2011; Testa et al., 2018; West, 2016; Wicks & Harrison, 2017).</p> <p><i>Stockholder</i> (Dobele et al., 2014; Driessen et al., 2013; Fassin, 2012; Freeman, Harrison, et al., 2018; Mitchell et al., 2015; O’Riordan, 2017; Parmar et al., 2010).</p>
	Acreedores e Inversores	<p><i>Acreedores</i> (Ayuso et al., 2014; Freeman et al., 2010; Freudenreich et al., 2019; Guenther et al., 2016; Jain et al., 2016; Mitchell et al., 2015).</p> <p><i>Prestamistas</i> (Freudenreich et al., 2019; Hörisch et al., 2014; Jain et al., 2016; Mitchell et al., 2015; Strand, 2015).</p> <p><i>Financistas</i> (Freeman, Kujala, Sachs, et al., 2017; Freeman, Harrison, et al., 2018; Kujala et al., 2017a; Phillips et al., 2010; Schembri et al., 2019).</p> <p><i>Inversores</i> (Crilly et al., 2016; Freudenreich et al., 2019; Garcia-Castro et al., 2011; Lee & Raschke, 2020; Rusconi, 2019; Sachs & Rühli, 2011).</p> <p><i>Socios</i> (Bendell & Nesij Huvaj, 2018; Carroll & Buchholtz, 2009; Sachs & Rühli, 2011).</p>
Gerentes	Gerentes	(Driessen & Hillebrand, 2013; Parmar et al., 2010; Rebs et al., 2018; Rose et al., 2018; Schons & Steinmeier, 2016).

Capítulo 2.- Los stakeholders y su relación con la empresa

Proveedores	Proveedores	(Bendell & Nesij Huvaj, 2018; Crilly et al., 2016; Desai, 2018; Freeman & Ginema, 2017; Garcia-Castro & Francoeur, 2016; Grama-Vigouroux et al., 2019; Jain et al., 2016; Pantano et al., 2019; Parmar et al., 2010; Pedersen et al., 2017; Rebs et al., 2018; Schembri et al., 2019; Stadtler & Lin, 2017; Testa et al., 2018).
	Distribuidores	(Desai, 2018; Grama-Vigouroux et al., 2019; Parmar et al., 2010; Pedersen et al., 2017; Stadtler & Lin, 2019).
	Competidores	(Brulhart et al., 2019; Pantano et al., 2019; Rebs et al., 2018; Stadler et al., 2013; Tang & Tang, 2012; Zakhem & Palmer, 2017).
Comunidad	Comunidad	<u>Comunidad</u> (Ayuso & Navarrete-Báez, 2018; Desai, 2018; Dey et al., 2018; Freeman, Harrison, et al., 2018; Hardy & Pearson, 2018; McKnight & Linnenluecke, 2016; Siltaoja & Lähdesmäki, 2015; Strand, 2015). <u>Comunidades</u> (Crilly et al., 2016; Desai, 2018; Fu et al., 2019; Gibson, 2017; Grama-Vigouroux et al., 2019; Lehtimäki & Kujala, 2017; Mzembe, 2016; Tevapitak & (Bert) Helmsing, 2019; Wicks & Harrison, 2017).
	Reguladores del gobierno	<u>Reguladores Gubernamentales</u> (Bowie, 2013; Dorobantu et al., 2018; Ferrell, 2015; Freeman et al., 2010; Lee & Raschke, 2020; Nason et al., 2018). <u>Agencias Públicas</u> (Brulhart et al., 2019; Dentoni et al., 2016; Ndlela, 2019; Saito & Ruhanen, 2017; Schembri et al., 2019). <u>Organizaciones Gubernamentales</u> (Gallego-Alvarez et al., 2017; Jensen, 2010). <u>Reguladores</u> (Freeman, Harrison, et al., 2018; Grama-Vigouroux et al., 2019; Hardy & Pearson, 2018; Hörisch et al., 2014; Martín-de Castro et al., 2016; Sulkowski et al., 2018).
Gobierno	Gobierno	<u>Gobierno</u> (Freeman, Kujala, Sachs, et al., 2017; Freeman, Harrison, et al., 2018; Grama-Vigouroux et al., 2019; Hardy & Pearson, 2018; Jang et al., 2017; Lehtimäki & Kujala, 2017; Mitchell et al., 2017; Mzembe, 2016; Rowley, 2017; Strand, 2015). <u>Gobiernos</u> (Brulhart et al., 2019; Fu et al., 2019; Grama-Vigouroux et al., 2019; Rebs et al., 2018; Rose et al., 2018; Schembri et al., 2019; Tevapitak & (Bert) Helmsing, 2019; Thomson et al., 2019). <u>Gobernadores</u> (Guenther et al., 2016; Miles, 2012; Saito & Ruhanen, 2017; Tang & Tang, 2012).
	Ambiente Natural	(Baba & Raufflet, 2017; Barney, 2018; Hörisch & Schaltegger, 2019; Khojastehpour & Shams, 2019; Kujala et al., 2017a; Lähdesmäki et al., 2019; Richter & Dow, 2017).

Capítulo 2.- Los stakeholders y su relación con la empresa

Medios	Media	(Brulhart et al., 2019; Godos-Díez et al., 2015; Guenther et al., 2016; Hunter et al., 2013; Nam, 2014; Rebs et al., 2018; Strand, 2015; Tang & Tang, 2012; Trunfio & Della Lucia, 2019; Viglia et al., 2018; Defeng Yang et al., 2019).
Agrupaciones Sociales	Sindicatos	<u>Sindicatos</u> (Blanco-Mesa et al., 2018; Crilly et al., 2016; Freeman, Harrison, et al., 2018; Rusconi, 2019; Sachs & Rühli, 2011; Strand, 2015). <u>Sindicatos de Comercio</u> (Aqueveque & Bianchi, 2017; Brulhart et al., 2019; Fassin et al., 2017; Ferrón Vilchez et al., 2017; Hillebrand et al., 2015; Hyatt & Berente, 2017; Rebs et al., 2018; Westermann-Behaylo et al., 2016). <u>Sindicatos de Trabajo</u> (Ferrón Vilchez et al., 2017; Kline & McDermott, 2019; Majoch et al., 2016; Thijssens et al., 2015).
	Asociaciones de carácter comercial	<u>Asociaciones Industriales</u> (Ferrón Vilchez et al., 2017; Hyatt & Berente, 2017). <u>Asociaciones de Consumidores/Clientes</u> (Blanco-Mesa et al., 2018; Brulhart et al., 2019; Crilly et al., 2016; Strand, 2015). <u>Asociaciones Industriales</u> (Ferrón Vilchez et al., 2017; Hyatt & Berente, 2017).
	Instituciones Cívicas	<u>Grupos de defensa de la comunidad</u> (García-Castro et al., 2011). <u>Instituciones Cívicas</u> (Carroll & Buchholtz, 2009). <u>Ambientalistas</u> (Freeman et al., 2010; Kumar et al., 2016b; Rowley, 2017).
	ONG's	(Boiral & Heras-Saizarbitoria, 2017; Brulhart et al., 2019; Crilly et al., 2016; Freeman, Harrison, et al., 2018; Hillebrand et al., 2015; Hyatt & Berente, 2017; Majoch et al., 2016; Rebs et al., 2018; Sachs & Rühli, 2011; Thijssens et al., 2015).
Sociedad Civil	Sociedad	<u>Sociedad Civil</u> (Baldo, 2013; Blanco-Mesa et al., 2018; Boiral & Heras-Saizarbitoria, 2017; Fassin, 2012; Sachs & Rühli, 2011; Søreide & Truex, 2013). <u>Ciudadanos</u> (Boiral & Heras-Saizarbitoria, 2017; McGrath & Whitty, 2017; Rose et al., 2018; Sachs & Rühli, 2011). <u>Público en General</u> (Guenther et al., 2016).
	Políticos	(Andersen & Høvring, 2019; Miles, 2012; Mitchell et al., 2014; Ogata, 2017; Rose et al., 2018; Sulkowski et al., 2018)
	Academia	<u>Académicos</u> (Antolín-López et al., 2016; Teng et al., 2015).
Otros grupos	Grupos de Interés Especial	<u>Grupos de Interés Especial</u> (Buysse & Verbeke, 2003; Magness, 2008). <u>Grupos de presión social</u> (Carroll & Buchholtz, 2009).
	Turísticos	<u>Tour Operadores /Agencias de viajes</u> (Farmaki & Farmakis, 2018; Hardy & Pearson, 2018).
	Aspectos no humanos	(D. Lange & Bundy, 2018).

Fuente: Elaboración Propia

B. Se presentan como:

- *Individuos*: (Cantrell et al., 2014; Ferrón Vilchez et al., 2017; Godos-Díez et al., 2015; Hayibor, 2017; Ndlela, 2019; Pantano et al., 2019; Pedersen et al., 2017; Pereira Pavão & Rossetto, 2015; Perrault, 2017; Rebs et al., 2018; Schneider & Sachs, 2017).
- *Personas*: (Bridoux & Stoelhorst, 2016; Fassin, 2012; Freeman et al., 2010; Gibson, 2017; Schaltegger et al., 2019).
- *Grupos*: (Cantrell et al., 2014; Ferrón Vilchez et al., 2017; Hayibor, 2017; Kujala et al., 2012; Ndlela, 2019; Pantano et al., 2019; Pedersen et al., 2017; Pereira Pavão & Rossetto, 2015; Perrault, 2017; Rebs et al., 2018).
- *Entidades*: (Hayibor, 2017; Kumar & Rajan, 2017; Moratis & Brandt, 2017; Oppong et al., 2017; Pantano et al., 2019; Sulkowski et al., 2018).

C. Se consideran que son:

- *Heterogéneos* (Lee & Raschke, 2020; Su & Tsan, 2015).
- *Confiables y con potencial para aprender* (Myllykangas et al., 2011).
- *Fuente de restricciones como de estímulos* (Phillips et al., 2010).
- *Protectores de sus intereses* (Dawkins, 2015).
- *Integradores de recursos* (Pera et al., 2016).
- *Influyentes: en la toma de decisiones* (Thijssens et al., 2015) *y en la configuración de estrategias* (Nair, 2019; Schmitz et al., 2017).

D. ¿Cómo se los puede identificar y conocer?

La importancia económica de los stakeholders en la creación y distribución de valor, así como su influencia en las actividades sociales y ambientales de la empresa, ha provocado un creciente interés en teorías o pautas que ayuden a identificar los stakeholders de la organización (Mitchell

Capítulo 2.- Los stakeholders y su relación con la empresa

& Lee, 2019; Perrault, 2017), tarea que no es sencilla al buscar su identificación de estos GI clave de la organización (Kumar et al., 2016a).

En esta línea, Freeman et al. (2018), expone consideraciones que son necesarias al identificar al stakeholder: 1) *Pueden cambiar en el transcurso del tiempo*, debido a las interacciones con la empresa existen involucrados nuevos u otros que salen de esta interacción; 2) *Pueden desempeñar más de un papel*, (por ejemplo un cliente puede ser también proveedor; 3) Están interconectados (el financista con los competidores o proveedores).

Al identificar el stakeholder, existen algunas aportaciones que permiten realizar esta tarea. A continuación, se muestran algunos de ellos:

- Identificación por categorías: Es un punto de partida para la identificación del stakeholder al utilizar categorías como “empleados” o “clientes”. Este tratamiento se basa en su función de creación de valor del stakeholder y que es menos complejo para el empresario. Esta identificación presenta una debilidad, los intereses de los stakeholders no son completamente homogéneos en una misma categoría (Freeman, Harrison, et al., 2018). Las categorías más conocidas son: Internas y externas (Freeman, 1984) y, primarias y secundarias (Clarkson, 1995).
- Identificación en función de sus intereses en la empresa (Bridoux & Vishwanathan, 2018; Déniz-Déniz et al., 2018; P. M. Madsen & Bingham, 2014; Miles, 2012; Zakhem & Palmer, 2017).
 - Este interés debe ser:
 - *Legítimo* (Andersen & Høvring, 2019; Loi, 2016; Rose et al., 2018; Usadolo & Caldwell, 2016).
 - *De enfoque holístico* (Crilly et al., 2016; Hillebrand et al., 2015; Schembri et al., 2019).

- *Compartido* (Schembri et al., 2019).
- *Los intereses están dados por:*
 - *La creación de valor económico y no económico* (Freeman et al., 2010; Freeman, Harrison, et al., 2018).
 - *Generación de valor agregado* (Bridoux & Stoelhorst, 2016; García-Sánchez et al., 2018; Schneider & Sachs, 2017).
 - *Convergencia en el tiempo* (Freeman, Harrison, et al., 2018).

Adicionalmente, a los intereses se puede considerar también:

- *Los reclamos* (Boaventura et al., 2019; Danso et al., 2019; Grama-Vigouroux et al., 2019; Hadj, 2020; Joos, 2019; Saito & Ruhanen, 2017; Schneider & Hadani, 2014).
- *Reclamos legítimos* (Ayuso et al., 2014; Freeman et al., 2010; Gallego-Alvarez et al., 2017; Guenther et al., 2016; Kujala et al., 2017a; Loi, 2016; Miles, 2012; Mzembe, 2016; Sachs & Rühli, 2011; Siltaoja & Lähdesmäki, 2015; Zakhem & Palmer, 2017).
- *Derechos* (Du et al., 2019; Madsen & Bingham, 2014; Mutti et al., 2012; Ndaguba & Hanyane, 2019; Retolaza et al., 2019).
- *Expectativas* (Mutti et al., 2012).
- *Por su identidad social:* Enfoque propuesto inicialmente por McVea & Freeman (2005), abogando un enfoque de nombre y caras, es decir una identificación del GI como individuo con identidad e intereses específicos. Bajo esta línea Crane & Ruebottom (2011) proponen una matrix que combina los roles tradicionales de los GI y las identidades sociales (por ejemplo, grupos basados en: edad, etnia, nacionalidad, habilidades, política, localización, etc.). Recientemente bajo la misma

Capítulo 2.- Los stakeholders y su relación con la empresa

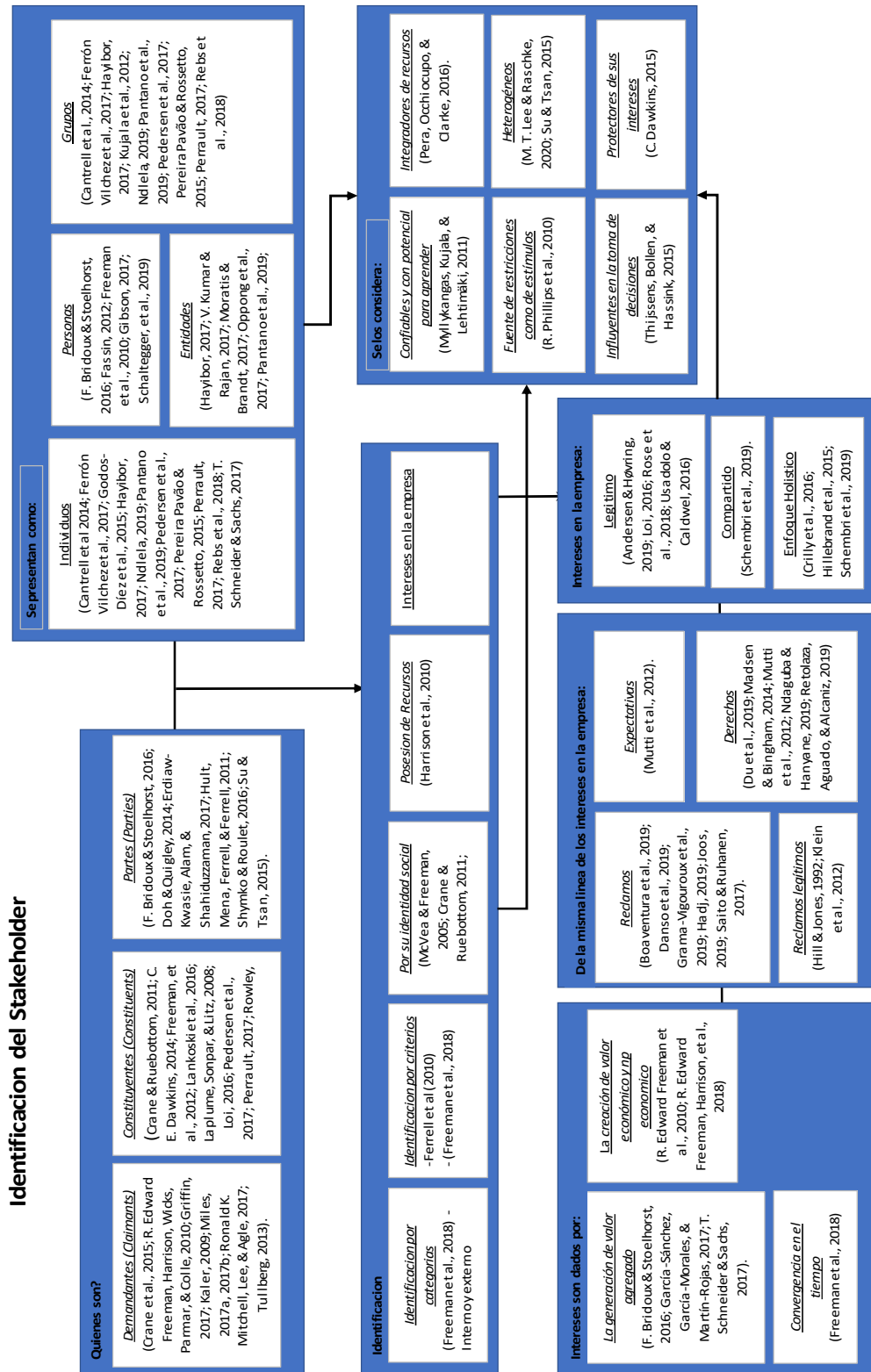
línea Perrault (2017), realiza una propuesta teórica en que las empresas buscaran asociarse (o no) con los stakeholders cuando perciban que pueden ganar (o perder) el status de la asociación. Estas propuestas tienen una debilidad común, el no reconocer la importancia de la percepción gerencial en la identificación del stakeholder.

- Posesión de recursos: Además de recursos tangibles, poseen *información valiosa, experiencia y conocimientos* (Harrison et al., 2010), *que* permite llevar a la empresa a niveles altos de innovación, nuevos productos y/o servicios, esquemas de producción o distribución y de obtención de recursos, así como *capacidades que pueden generar renta* (Verbeke & Tung, 2013). Es decir, poseen recursos que son esenciales para la supervivencia de la firma (Barnett, 2018).
- Identificación por criterios: Propuesta basada en criterios para la identificación de los stakeholders significativos:
 - Ferrell, Gonzalez-Padron, Hult & Maignan (2010), determina tres criterios para que un individuo o un grupo sea identificado como un stakeholder; 1) *Tiene el potencial de afectar los intereses de la empresa y/o está preocupado por el impacto que ella tiene sobre su bienestar o en el de otros*, 2) *Tiene poder sobre los recursos necesarios* en las actividades de la organización 3) *La cultura de la organización decide evaluarlo*.
 - Freeman y colaboradores (2018) exponen como parte del entendimiento del stakeholder para su gestión es necesario identificarlo, el que se encuentra basado en seis criterios: 1) Evaluación del poder del stakeholder, 2) Comportamiento del stakeholder y análisis de su perspectiva, 3) identificación y validación de los intereses del stakeholder, 4) Identificación de las

contribuciones actuales y potenciales del stakeholder, y 6) Evaluación de las estrategias actuales de las partes interesadas.

El tema de la identificación como stakeholder no está cerrado, es necesario realizar futuras investigaciones para identificar las percepciones del GI sobre su status y que factores se consideran como razones necesarias para el reconocimiento como tal en el contexto empresarial (Miles, 2017a).

Figura 2.1. Identificación del stakeholder



Fuente: Elaboración Propia

2.2.5. Tipos de clasificación para los stakeholders

Los conceptos examinados en el apartado anterior muestran a los stakeholders interactuando entre sí, es decir la empresa se encuentra en el centro de una red interconectada de creación de valor con sus stakeholders (Rowley, 1997, 1998, 2017). Estas interconexiones pueden entenderse como un conjunto relaciones entre grupos (individuos o entidades) que tienen interés en las actividades del negocio.

Esta comprensión del negocio en los últimos treinta años ha llevado al desarrollo de la teoría de los stakeholders, para clasificar e identificar los GI importantes (Kujala et al., 2012), desde su concepciones más básicas hasta relaciones complejas basadas en recompensas, riesgo, posición o poder, que se exponen a continuación en orden cronológico (ver tabla 2.4). En la tabla en referencia, se observan agrupaciones dicotómicas y otras de distinción múltiple.

- Las del primer grupo se relacionan por su estadio temprano en la teoría, buscando simplificar su clasificación de acuerdo a su inclusión en la empresa (Freeman, 1984), posición (Goodpaster, 1991), actividad (Freeman, 1994a; Mahoney, 1994), importancia en la empresa (Clarkson, 1995; Hart & Sharma, 2004).
- El segundo grupo, corresponden a atributos relacionados al carácter económico del GI (Lerner & Fryxell, 1994; Morgan et al., 1994; Sirgy, 2002), centralidad y densidad en la empresa (Rowley, 1997), legitimidad (Phillips, 2003a), beneficios (Sachs & Maurer, 2009) y estructuras (Post et al., 2002a; Vazquez-Brust et al., 2010).

A continuación, se exhibe las principales contribuciones en la teoría para la clasificación del stakeholder:

Capítulo 2.- Los stakeholders y su relación con la empresa

Tabla 2.4. Tipos de clasificación de los stakeholders

Fuente	Criterio de Clasificación
Freeman (1984)	Interno y externo
Goodpaster (1991)	Estratégico y moral
Savage et al. (1991)	Apoyo (Supportive), Bendición mezclada (mixed blessing), no solidario (non-supportive) y marginal
Clarkson et al (1994)	Voluntario e involuntario
Mahoney (1994)	Activo y pasivo
Lerner & Fryxell (1994)	Clientes, comunidad, accionistas, gobierno y empleados
Morgan & Hunt (1994)	Internos, compradores, proveedores y lateral
Clarkson (1995)	Primario y Secundario
Rowley (1997)	Densidad de la red de GI y centralidad de la organización focal: Compromiso, Comandante, Subordinado y Solitario.
Henriques & Sadorsky (1999)	Organizativo, comunidad, regulatorio y medios de comunicación.
Scholes & Clutterbuck (1998)	Poder de influencia, impacto organizacional y afinidad a los objetivos de la firma
Friedman & Miles (2002)	Necesario, Contingente / Compatible, incompatible
Polonsky, Schuppisser & Beldona (2002)	Aliado, cooperante, neutral, competitivo y amenazante
Sirgy,(2002)	Interno, externos e interlocutores (distal)
Post et al (2002a)	Basado en los recursos/industria y basado en la estructura/base socio política
Phillips (2003b)	Normativo (obligaciones morales), derivado (legitimidad)
Hart & Sharma (2004)	Núcleo (Core) y Periférico (Fringe)
Fassin (2009)	GI Clásico (Classical stakeholder), Veedor de intereses (Stakewatcher) y Guardián de intereses (Stakekeepers)
Sachs & Maurer (2009)	Proveedores de beneficios, receptores de beneficios, proveedores de riesgo y portadores de riesgo.
Vazquez-Brust, Liston-Heyes, Plaza-Ubeda, & Burgos-Jimenez (2010)	Institucional, organizacional y social
Mainardes, Alves, & Raposo (2012)	Dependiente, pasivo, socio, controlador y regulador
Miles (2017a)	Influenciador (Influencer), Reclamante (Claimant), Destinatario (Recipient), Colaborador (Colaborator)

Fuente: *Elaboración Propia*

Capítulo 2.- Los stakeholders y su relación con la empresa

Las clasificaciones expuestas, mencionaremos las más utilizadas en la teoría de los stakeholders.

Los stakeholders internos y externos (ver tabla 2.4), se basan en una visión administrativa de los cambios radicales del entorno empresarial respecto a la concepción de la firma, al reestructurar sus relaciones (Freeman, 1984; Kumar et al., 2016a). Los stakeholder internos, tienen un rol de soporte y logro de objetivos en la organización que permite una relación positiva con la firma en busca de satisfacer a los GI externos (Ni et al., 2014), además tienen una participación significativa en la gestión ambiental y responsabilidad social empresarial (Chan & Hawkins, 2010; Johnson & Schaltegger, 2016; Roxas et al., 2017). Los GI internos comprenden la administrador, propietarios, empleados, clientes, proveedores (Freeman, 1984). Los stakeholders externos ejercen presión en la empresa de forma proactiva (Freeman et al., 2010) y pueden influenciarla al acceso a recursos vitales, credibilidad, reputación, imagen, iniciativas ambientales, sociales y de sostenibilidad (Ashton et al., 2017; Cruz et al., 2014; Desai, 2018; Johnson & Schaltegger, 2016; Torugsa et al., 2013). Este grupo comprenden competidores, gobierno, asociaciones, ambientalistas y grupos de interés especial (Freeman, 1984). La clasificación continua vigente apareciendo en estudios recientes (Calvo & Calvo, 2018; Graham, 2017; Hadj, 2020; Rose et al., 2018).

Una segunda clasificación importante son los stakeholder primarios y secundarios (ver tabla 2.4). Los primarios están relacionados directamente con los procesos de creación de valor en la empresa, debiendo recibir mayor atención por parte de la administración y lo conforman el administrador, miembros del directorio, empleados, clientes, financistas, proveedores y comunidades locales (Freeman, Harrison, et al., 2018). Los secundarios, no tienen una relación formal con la empresa pero pueden ser

afectados o influenciados por su actividad y a su vez ellos pueden afectar a la firma creando ambientes hostiles complicando las operaciones comerciales y dañando la imagen de la firma (Herremans et al., 2016; Mainardes et al., 2011; Su & Tsan, 2015). Esta clasificación continua siendo usada en investigaciones recientes (Harrison & Wicks, 2019; Herremans et al., 2016; Leonidou et al., 2017; Thijssens et al., 2015).

2.3. Evolución de la teoría de los Stakeholders

2.3.1. Aportaciones iniciales de los stakeholders en la empresa

En 1901, en el libro *"The Century Book of Facts"*, de Henry W. Ruoff, se menciona el término stakeholder dentro del concepto de Interpleader⁸. Para el efecto se extrae lo siguiente *"Cuando dos o más personas reclaman lo mismo de un tercero, este puede pedirles que se interpongan... intentar el derecho a ello entre sí, la tercera persona, reteniendo posesión de la cosa del ínterin, como un especie de stakeholder"* (Ruoff, 1901, p. 621).

En 1918, Mary Parker Follet en su libro *"The New State"*, expuso que el ser humano sólo existía si estaba interconectado con el mundo que vivía, extendiendo esta relación a las organizaciones de negocios en donde la estructura, administración y el propósito de la firma pueden redefinirse por medio de una interconexión entre la sociedad y los negocios, en donde el administrador puede integrar diversos esfuerzos e intereses para beneficio mutuo (Schilling, 2000), es decir, la interconexión existente entre diversos actores para el beneficio de la empresa (Post et al., 2002b) expresando de

⁷ Libro de referencia en diversidad de temas como historia, biografía, gobierno, leyes, lenguaje, literatura, invenciones, ciencia, industria, finanzas, religión, etc.

⁸ De acuerdo al diccionario Merriam Webster (en línea) "Un procedimiento que permite a una persona obligar a las partes que formulan la misma reclamación en contra a litigar entre sí"

Capítulo 2.- Los stakeholders y su relación con la empresa

esta forma la esencia de los stakeholders. Los trabajos de Follet se enmarcan en las acciones humanas, combinando de esta forma los negocios y los sistemas sociológicos de cooperación individual (Sethi, 1962), los cuales permitieron generar muchas de las ideas en el campo de la administración que se utilizan en la actualidad (Parker & Ritson, 2005). Se la considera como la primera autora en desarrollar el concepto de los stakeholders (Fassin, 2009).

En 1929, Owen D. Young, Presidente de General Electric Company (GE) en un sermón dado en la Iglesia Bautista de Park Avenue en Nueva York, menciona que los deberes de los Directores Corporativos no solamente deben responder a los accionistas⁹, sino también a la existencia de tres grupos de personas que tienen interés en la institución: Accionistas, empleados y clientes, incluyendo al público en general (Nation's Business, 1929; Vasudev, 2011). El editor de Nation's Business al leer el reporte sobre el evento, publicó sobre el mismo como *"El sermón de negocios de Owen D. Young"*, del que se extrae lo siguiente: *"Existe un sermón que necesita una audiencia mayor que cualquier iglesia puede tener. Es un sermón que cada uno de nuestros 300,000 lectores deben escuchar. Es un evangelio de los negocios, de los grandes y pequeños negocios, que la Cámara de Comercio de los Estados Unidos y Negocios de la Nación ha predicado por una docena de años"* (Nation's Business, 1929, p. 161).

En 1932, Adolfe Berle Jr. y Gardiner C. Means en su libro *"The Modern Corporation and Private Property"*, exponen: *"Ni las demandas de propiedad ni las de control pueden estar en contra de los intereses primordiales de la comunidad"* (Berle & Means, 1960, p. 356). Esto es una muestra de la nueva concepción de la corporación, ya que tradicionalmente la firma se

⁹ Posiblemente la idea, proviene del juicio de Dogde vs Ford (1919), en que la sentencia indica que los deberes de los directores de la empresa se encuentran estrictamente en términos de la maximización de los beneficios para los accionistas.

Capítulo 2.- Los stakeholders y su relación con la empresa

consideraba como pertenencia de los accionistas y que sus intereses deben ser los únicos objetivos de la actividad de la empresa (Berle & Means, 1960). Los autores presentan la siguiente reflexión: *“Es concebible, en efecto, parece casi esencial, si el sistema de la corporación es sobrevivir, el “control” de la gran corporación debe desarrollarse en una tecnocracia puramente neutral, equilibrando las demandas de diversos grupos en la comunidad y asignar a cada porción de la corriente de ingresos sobre la base de la política pública en lugar de la codicia privada”* (Berle & Means, 1960, p. 356). Es decir, su estudio es pionero al exponer los problemas de discrecionalidad directiva y de los accionistas, proponiendo una separación entre propiedad y control de la empresa (Sundaram & Inkpen, 2004; Werder, 2011).

En el mismo año (1932), el artículo *“For Whom are Corporate Managers Trustees”* del profesor de Leyes de la Universidad de Harvard, Merrick Dodd Jr., argumentó que las corporaciones deben reconocer los derechos de otras unidades constitutivas además de los accionistas (Phillips, 1996), exponiendo de esta forma la sustancia de los stakeholders (inspirado en el enfoque de Young) quien, sumado a los ejecutivos de GE identificaron cuatro grandes grupos de interesados: accionistas, empleados, clientes y el público en general (Preston & Sapienza, 1990).

En 1938, Chester I. Barnard, en su libro *“The Functions of the Executive”*, realiza una de las contribuciones más importantes en el desarrollo de la teoría de la organización (Williamson, 1995). En este texto se menciona que el servicio a la sociedad es el propósito de la empresa, mensaje que debe ser transmitido por la administración a los empleados (Blažek & Částek, 2009), así como una descripción significativa de los procesos ejecutivos, en donde la organización y cooperación en la empresa son opuestos, por lo que es función del ejecutivo facilitar los procesos para concretar las

Capítulo 2.- Los stakeholders y su relación con la empresa

acciones para reconciliar fuerzas, instintos, intereses, condiciones, posiciones e ideales (Barnard, 1968).

Robert Wood Johnson en 1947, expone una lista de GI "Estrictamente de Negocios" mencionando a clientes, empleados, administradores y accionistas, dando paso posteriormente al credo de Johnson & Johnson (Clarkson, 1995; Preston & Sapienza, 1990).

En 1950, el General Robert E. Wood, principal de Sears menciona cuatro partes en cualquier negocio: clientes, empleados, comunidad y accionistas, expuestos en orden de importancia (Clarkson, 1995; Preston & Sapienza, 1990; Shropshire & Hillman, 2007). En 1951, en los trabajos de Frank Abrams, presidente del Directorio de Standard Oil (Exxon) exhorta el poner atención a los constituyentes de la corporación (Buchholz & Rosenthal, 2004) y que la alta dirección debe aspirar a una gestión profesional de orden superior para contribuir con soluciones a los problemas sociales (Banerjee, 2009).

Se considera que el concepto de los GI se encuentra en la teoría de juegos de John Nash expuestos entre los años 1950 – 1953 (Signori & Rusconi, 2009). En 1954, Adolfe Berle, aparece nuevamente en escena, quien como profesor de Leyes de Yale y teórico de la administración, tuvo un debate con el profesor Meredick Dodd, dándole la razón a este último, en que los poderes corporativos descansaba sobre la confianza de los accionistas, y que ahora lo hacen en función de los grupos de interés (Goodpaster, 1991; Preston & Sapienza, 1990).

La concepción de los stakeholder, más no su término en el campo de la administración se le da crédito a William Dill (Preston & Sapienza, 1990) del Instituto de Tecnología Carnegie, quien en 1958 en su artículo "*Environment as a Influence on Managerial Autonomy*" realiza un estudio exploratorio en Noruega sobre las influencias ambientales en los grupos

Capítulo 2.- Los stakeholders y su relación con la empresa

Directivos, pues él considera que es necesario conocer las formas en que los factores ambientales limitan la estructura de las organizaciones y el comportamiento de los participantes de la organización (Dill, 1958). Para el efecto, identifico cuatro elementos relevantes en el entorno de tareas de la empresa: Clientes, proveedores, competidores y grupos reguladores (agencias del gobierno, uniones y asociaciones interfirma), los cuales se los considera que tienen un impacto importante para el logro de metas de la empresa (Dill, 1958).

En 1959, Edith Penrose, expone en su libro *"The Theory of the growth of the firm"* que la empresa es un conjunto de activos y de relaciones humanas que da las bases para la concepción de los GI (Clarke, 1998), sus teorías se anticiparon a las nociones actuales en aprendizaje organizacional, perspectivas de la competencia y relaciones interfirma, contribuyendo al desarrollo de la teoría de los stakeholders en la empresa (Pitelis & Wahl, 1998).

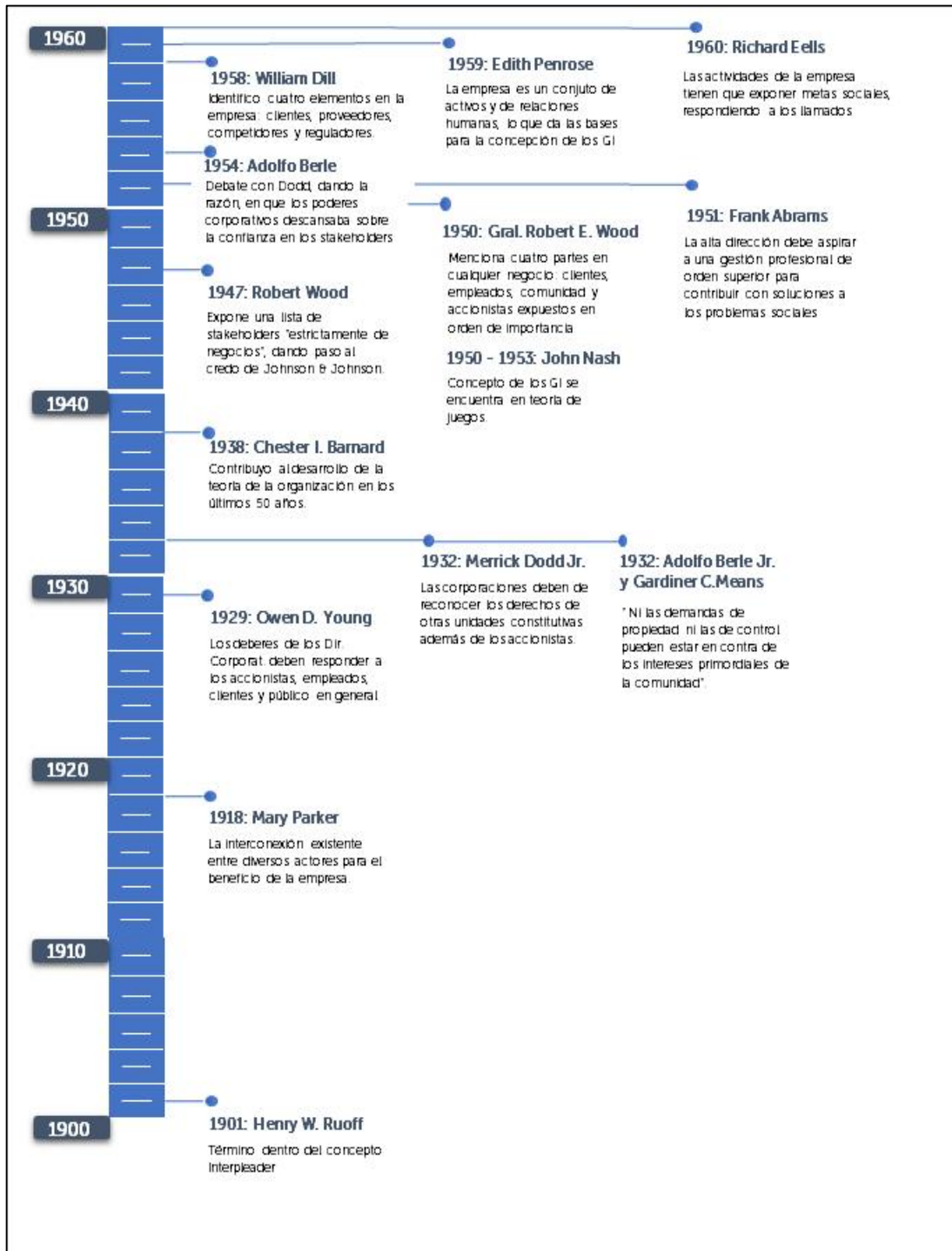
En los años 1960, en el libro titulado *"The Meaning of Modern Business"* de Richard Eells, manifiesta que las actividades de la empresa no solo están enfocadas en el propósito del negocio, sino que también tienen que exponer metas sociales, respondiendo a diferentes sectores de la sociedad, llamados solicitantes legítimos (Heald, 1970).

Las aportaciones anteriores permitieron un entendimiento general sobre la importancia de la participación de los stakeholders en las actividades de la empresa y que estos de forma individual o colectiva requieren de atención por parte de la administración, algo que era inconcebible en esos días pues se creía que el único fin de la administración era maximizar los beneficios de la empresa y sus accionistas, sin importar que suceda con el resto de los interesados. Para el efecto se muestra un

Capítulo 2.- Los stakeholders y su relación con la empresa

resumen de lo expuesto en forma cronológica de las principales concepciones relacionadas a los stakeholders y la empresa (ver figura 2.2).

Figura 2.2. Aportaciones iniciales de los stakeholder en la empresa



Fuente: Elaboración Propia

2.3.2. El nacimiento formal de la teoría de los stakeholders

La palabra stakeholder aparece como un término de la administración de negocios en un memorándum interno del Stanford Research Institute (ahora se lo conoce como SRI International, Inc.) en 1963 (Mitchell & Lee, 2019; Sen & Cowley, 2013; Strand & Freeman, 2015), el que es referido como *“aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir”* (Freeman & Reed, 1983, p. 84). Así mismo, aparece el término “Stakeholder Analysis” en una publicación de Igor Ansoff y Robert Steward, del departamento de planificación de la contratista de defensa Lockheed, como parte importante de los procesos de planificación (Friedman & Miles, 2006; Orts & Strudler, 2009). Estos trabajos fueron parte importante de los procesos de planificación corporativa en SRI International, Inc. (Freeman et al., 2010).

A raíz del origen del término “stakeholder” en 1963, la concepción de los GI toma cuatro direcciones diferentes en la academia: En la literatura Estratégica, Teoría de Sistemas, Responsabilidad Social Empresarial y Teoría de la Organización (Freeman et al., 2010).

En 1964, el académico Escandinavo Eric Rhenman quien en su obra *“Företagsdemokrati och Företagsorganisation”*, usa la expresión sueca “interessent” cuyo significado es alguien que tiene interés (Strand & Freeman, 2015), traducida como “stakeholder” en su versión en inglés, texto que fue titulado *“Industrial democracy and industrial management: A critical essay on the meanings and implications of industrial democracy”* (1968), realizado por Tavistock Publications Limited en el Reino Unido y en los Estados Unidos por Barnes & Noble Inc. (Strand & Freeman, 2015). El autor manifiesta, que con el fin de mejorar la eficiencia y la productividad las decisiones de la empresa deben reconocer un “equilibrio de intereses” entre

Capítulo 2.- Los stakeholders y su relación con la empresa

los accionistas, administradores, empleados, clientes y público en general (Hedin, 2015).

Al año siguiente 1965, Eric Rhenman en coautoría como Bengt Stymne, presenta el libro *"Fötagsledning i en föränderlig värld"* (*Corporate Management in a Changing World*), con un enfoque más sólido sobre los stakeholders (Carroll & Näsi, 1997; Strand, 2015), presentándose como una relación recíproca en que los GI dependen de la empresa para lograr sus objetivos y la firma depende de ellos para sobrevivir (Bonnafous-Boucher & Rendtorff, 2016).

En 1965, El Dr. Igor Ansoff en su libro *"Corporate Strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion"*, expresa lo siguiente: *"Responsabilidades y objetivos no son sinónimos, se han hecho parte de una "Teoría de los grupos de interés" de objetivos. Esta teoría sostiene que los objetivos de una firma debe estar derivados al equilibrar los reclamos conflictivos de los varios "grupos de interés" en la empresa: Administradores, trabajadores, accionistas, proveedores y vendedores"* (citado por Freeman & Reed, 1983, p. 89). El Dr. Ansoff da crédito a Abrams (1954) y a Cyert & March (1963) por una visión similar, pero rechaza que los objetivos económicos y sociales estén separados (Freeman, 1984).

En los años 1970, el término stakeholder fue usado principalmente en la literatura de la administración estratégica como reacción a los trastornos presentados por estudiantes, trabajadores, ambientalistas y grupos de consumidores (Friedman & Miles, 2006).

Uno de los primeros autores en reconocer la noción potencial del concepto stakeholder fue Russel Ackoff, quien en el año 1974 oriento sus investigaciones en la corporación en donde la definición de sus objetivos considero los intereses contradictorios de grupos afines a la firma (Bonnafous-Boucher & Rendtorff, 2016).

Capítulo 2.- Los stakeholders y su relación con la empresa

En 1975, William R. Dill, en su obra *"Public participation in corporate planning: Strategic Management in a Kibitzer's world"*, señala que uno de los principales retos de las empresas en el futuro es *"tener un ambiente intrusivo activo que se compone de individuos y organizaciones que tratan de influir en las decisiones estratégicas de la empresa"* (Dill, 1975, p. 57). Al año siguiente, 1976, el mismo autor, presenta la obra *"Strategic Management in a Kibitzer's World"*, exponiendo directamente la relación de los GI con la empresa, al mencionar que la firma tiene un amplio grupo de personas fuera de la organización llamado "stakeholders", quienes pueden ser otras organizaciones, individuos o una voz poderosa que tiene noción de que necesita la empresa en lo económico y social (Dill, 1976), aportación muy apegada a la presentada un año antes que se expresa *"Cada empresa tiene una amplia agrupación de personas fuera, llamados Grupos de Interés, quienes tienen ideas acerca de que el rendimiento económico y social de la empresa debe incluir"* (Dill, 1975, p. 58). Adicionalmente el autor hace una reflexión: *"Hemos sido renuentes, pensando, admitir la idea de que algunos de estos grupos de interés externos podrían buscar y ganar una posición activa en la administración en la toma de decisiones. El movimiento actual es de influencia de los grupos de interés hacia la participación de los grupos de interés"* (Dill, 1976, p. 41).

En 1977, El Centro de Investigaciones Aplicadas de Wharton School convocó a un "Proyecto de los Grupos de Interés" (Stakeholder Project), con el objetivo de *"juntar un número de corrientes de pensamiento y el desarrollo de la teoría de la administración que permita a los ejecutivos formular e implementar estrategias corporativas en ambientes turbulentos"* (Freeman & Reed, 1983, p. 91), obteniendo tres niveles en el concepto de la teoría de los stakeholders relacionadas con las teorías de la Administración, administración estratégica y en un marco de referencia analítico (Clarke, 1998; Freeman & Reed, 1983).

Capítulo 2.- Los stakeholders y su relación con la empresa

En 1978, William King afirmaba que *“El propósito de la organización, objetivos y la estrategia deben necesariamente relacionarse a sus varios clientes o demandantes – aquellos que tienen una demanda en ella. Estos demandantes algunas veces se refieren como stakeholders”* (King, 1978, p. 31), el que tenía una idea clara de trabajo con los GI, pues mencionaba que las metas de cada grupo de demandantes deben ser considerados en la misión, objetivos y estrategia de la empresa (King, 1978).

En los años 80, hay un incremento considerable de regulaciones gubernamentales con un impacto significativo en las operaciones de negocios que ha permitido que las empresas realicen procesos participativos entre los administradores y los grupos de interés de la empresa que permite reducir los mecanismos de regulación y que la empresa reciba legitimación en los procesos sociales y políticos (Preston & Post, 1981).

En 1981, Russell L. Ackoff, en su obra *“Our Changing Concept of the Corporation”* propone que para conceptualizar una corporación como organización es necesario ver a la misma firma y las partes interesadas relacionadas, exponiendo lo siguiente: *“Son todos los que están dentro o fuera de una organización que se ven afectados directamente por lo que hace”* (Ackoff, 1981, p. 37). Esta relación se explica en seis tipos de intercambios basados en el dinero para obtener de: 1) Empleados, su trabajo 2) Proveedores, bienes y servicios para uso de la empresa, 3) Clientes, quienes obtienen bienes y servicios de la empresa, 4) Inversionistas y prestamistas, quienes entregan dinero ahora por dinero pagado después, 5) Deudores, por dinero pagado ahora por dinero recibido después, 6) Gobierno, por bienes, servicios y regulaciones (Ackoff, 1981). Adicionalmente, Preston & Post (1981) mencionan que el comportamiento empresarial y su legitimización social firma se encuentran estrechamente

Capítulo 2.- Los stakeholders y su relación con la empresa

relacionados, en donde la legitimización depende de la capacidad de que dispone la firma para satisfacer las expectativas de los stakeholders.

En 1983, aparece en escena Ian Mitroff, considerado como precursor en los estudios del campo de la administración con el enfoque de los stakeholders (Parmar et al., 2010), exponiendo en su obra *"Stakeholders of the organization mind"*, dos modelos basados en los stakeholders. El primero, denominado *"Mapa Neoclásico de los Stakeholders"*, en el que constan la relación entre los stockholders, empresa y clientes. En donde se muestra como el stockholder entrega capital de trabajo a la empresa y este le entrega de vuelta como dividendos; la empresa entrega bienes y servicios a los clientes y estos le entrega ingresos. El segundo modelo, presenta un *"mapa completo de los stakeholders"* basado en una investigación realizada en una droguería, en donde aparecen los clientes, competidores, fuerza de ventas, comunidad, mayoristas, accionistas, gobierno, empleados, administrativos y proveedores como stakeholders de la empresa (Brenner & Cochran, 1991),

2.3.3. Freeman (1984): Su aportación

En el campo académico de la administración, se introduce formalmente la teoría de los stakeholders por medio de Robert Edward Freeman, considerado con el fundador moderno de esta teoría (Wang et al., 2016; Weiss, 2014), primer investigador (Mainardes et al., 2011) e incluso se lo cataloga como el padre del pensamiento contemporáneo de los GI (Laplume et al., 2008), aunque Freeman expone que este apelativo de "padre" está muy lejos de la verdad (Freeman, 2009).

Su obra *"Strategic Management: A Stakeholder Approach"* (1984), argumenta que la teoría de los GI debe ser considerados para revisar la visión de la corporación, exponiendo un enfoque participativo de las partes

Capítulo 2.- Los stakeholders y su relación con la empresa

interesadas con la empresa en la gestión estratégica (Friedman & Miles, 2006) así como la creación de valor (Strand & Freeman, 2015). Inicialmente esta obra fue utilizada como libro de texto para enseñanza de políticas como estrategias de negocios para administradores y estudiantes que estén interesados en la administración estratégica (Bosse & Sutton, 2019; Freeman, Harrison, et al., 2018).

El concepto expuesto por Freeman sobre los stakeholders se lo considera en la actualidad como definición clásica de la teoría: *“cualquier grupo o individuo que pueda afectar o esté afectado por la consecución de los objetivos de la organización”* (Freeman, 1984, p. 46). Esta definición refleja que los stakeholders afectan o pueden afectar la realidad de la empresa. A criterio de Coomb & Gilley (2005, p. 828), esta definición *“es inclusiva en naturaleza y cubre una variedad de individuos, grupos, y entidades, como accionistas, empleados, clientes, proveedores, la comunidad, y la medioambiente”*.

La propuesta de Freeman (1984), unos años más tarde se la consolida en los siguientes términos: *“Mi tesis es que puedo revitalizar el concepto de capitalismo gerencial mediante la sustitución de que los administradores tiene un deber con los accionistas, con el concepto que los administradores tienen una relación fiduciaria con los grupos de interés... específicamente incluyo proveedores, clientes, empleados, accionistas y la comunidad local, así como la gestión en su papel como agente para estos grupos”* (Freeman, 1994a, p. 126). De esta forma el modelo propuesto por Freeman, permitió el desarrollo posterior de la temática por medio de teorías y modelos (Agle et al., 1999; Clarkson, 1995), haciendo que su obra sea citado por números autores e investigadores de las ciencias administrativas (Laplume et al., 2008) y se hayan realizado aportaciones teóricas, que permaneciendo fiel a

la concepción original han incorporado elementos que enriquecen la definición inicial.

2.3.4. Aportaciones Modernas

En los años noventa, tomo fuerza la discusión académica de la teoría de los stakeholders (Strand, 2015), redescubierta por académicos en administración y estrategia (Freeman, Phillips, et al., 2018). Es así que da un continuo apareamiento de nuevas teorías sobre los stakeholders buscando reemplazar o competir con las teorías neoclásicas de los costos de transacción y de agencia (Rowley, 2017). En este periodo se marcan dos hitos importantes:

El primero, en el año 1993 al realizarse una conferencia en Toronto (Canadá) denominada *"The Stakeholder Theory of the Corporation and the Management of Ethics in the Workplace"*, organizado por Max B.E. Clarkson, Director de Center for Corporate Social Performance and Ethics de la Universidad de Toronto, con la participación de académicos y publicado en el *Journal Business and Society* (1994, 33/1) (Clarkson et al., 1994), un año después, en 1994, se realiza una segunda conferencia *"Preceedings of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory"* (Carroll, 1995).

El segundo hito, es la obra de Donaldson y Preston (1995), considerada como una de las contribuciones más influyentes en la teoría de los stakeholders (Phillips et al., 2010), exponiendo que esta teoría *"había sido avanzada y justificada en la literatura de la administración sobre la base de su precisión descriptiva, poder instrumental y validez normativa"* (Donaldson & Preston, 1995, p. 65), que se encuentra inspirada en una antigua filosofía de la ciencia que tiene siglos de antigüedad intentando explicar el mundo cómo es (descriptivo), como debería ser (normativo) y los medios y fines para lograrlo (instrumental) (Freeman, 1999).

La taxonomía propuesta por Donaldson & Preston (1995) permite aislar los trabajos teóricos para justificar su adopción en relación a los GI, obteniéndose una posición teórica más clara si se utiliza un solo enfoque o una combinación de ellos (Purnell & Freeman, 2012). Aunque, también al utilizar un solo enfoque se puede considerar erróneamente separar la estrategia (instrumental) de la ética, situación que se conoce como “tesis de separación” (Freeman et al., 2010). Se lo considera erróneo, debido a que los grupos de interés en un contexto empresarial reconocen la naturaleza moral existente en los negocios.

El enfoque de Donaldson y Preston (1995), ha sido reconocido ampliamente en la literatura y su desarrollo ha sido continuo con el paso de los años y continua vigente (por ejemplo, Ahinful et al., 2019; Hardy & Pearson, 2018; Jahn & Brühl, 2018; Jain et al., 2016; Khojastehpour & Shams, 2019; Pedersen et al., 2017; Schmitz et al., 2017; Weng et al., 2015). En función de aportar con más claridad la teoría de los stakeholders, exploramos los tres enfoques con sus propuestas teóricas más representativas en la literatura académica:

2.3.4.1. El Enfoque Descriptivo

Enfoque que permite describir a la empresa como una red de intereses cooperativos y competitivos con valor intrínseco (Sánchez-Medina et al., 2016), es decir, caracterizar la interacción de la empresa con sus GI tanto en el pasado, presente y futuro (Hench & Secchi, 2009). Permitiendo identificar a los stakeholders, sus expectativas y como la empresa interactúa con ellos (Hörisch et al., 2014). Según los autores de este enfoque Donaldson y Preston (1995, p. 70) *“la teoría es usada para describir, y algunas veces para explicar, características específicas de la corporación y su comportamiento”*.

Capítulo 2.- Los stakeholders y su relación con la empresa

El enfoque descriptivo se justifica en el hecho de que la mayoría de los administradores consideran que las decisiones comerciales de la empresa debe recoger la opinión de los diferentes interesados y no solo de los accionistas, a pesar de que no usen o desconozcan el término *“gestión de los stakeholders”*; lo llevan a cabo en la práctica (Sachs & Rühli, 2011).

Este enfoque es el menos desarrollado comparado con los enfoques instrumental y normativo (Butterfield et al., 2004; Steurer, 2006), sin embargo, existe contribuciones importantes en este enfoque relacionada con comportamientos específicos:

A. Centrado en la empresa:

- *Relevancia de los GI (Stakeholder salience)*: En 1997, se proponen una teoría para la identificación de los stakeholders, basados en la posesión de al menos tres atributos de relaciones: *poder, legitimidad o urgencia* (Mitchell et al., 1997), que fue probada empíricamente en el contexto empresarial (Agle et al., 1999). Esta propuesta de Mitchell et. al (1997) se la conoce como *“Relevancia de las partes interesadas” (Stakeholder Salience)*, considerada como una de las contribuciones más importantes en el desarrollo de la teoría de los stakeholders (Miles, 2012; Neville et al., 2011; Sánchez-Medina et al., 2016).

La propuesta de Mitchell et. al. (1997) expresa *“el grado en que los administradores le dan prioridad a las pretensiones y demandas de los grupos de interés”*. Esta propuesta ha sido utilizada para investigar la dinámica de la administración y la toma de decisiones del inversor (Magness, 2008, p. 177) y la administración de las interacción de los GI de la firma (Myllykangas et al., 2011). Otros autores mencionan que *“las firmas son propensas a responder a las peticiones de los grupos interesados para la acción y proponiendo poder, legitimidad y urgencia surgen de la naturaleza de las peticiones de los grupos de interés en la*

firma”(Eesley & Lenox, 2006a, pp. 765–766), así como “*la priorización de las demandas de los grupos de interés por los administradores en función de su percepción del grado de poder de la parte interesada y su grado de legitimidad moral y su urgencia de reclamo*”(Neville et al., 2011, p. 369).

Esta teoría, presenta conjeturas sobre la relevancia de los GI:

- Existe una relación positivamente con el número acumulado de atributos percibido por los administradores (Mitchell et al., 1997).
- Se presenta en tres estados: *baja prioridad* si solo presenta uno de los atributos, *prioridad moderada* si presenta dos y *alta prioridad* si presenta los tres (Hult et al., 2011).
- Es producto de la cultura de los stakeholders de la empresa y está de las tendencias culturales de la empresa (Perrault, 2014).

La propuesta de Mitchell et al. (1997) continua vigente, con aportaciones recientes de otros autores que utilizan la propuesta en sus estudios (Ali, 2017; Baba & Raufflet, 2017; Erdiaw-Kwasie et al., 2017; Joos, 2019; Lähdesmäki et al., 2019; Majoch et al., 2016; Marin et al., 2014; Mitchell et al., 2017; Thijssens et al., 2015).

- *Teoría de redes aplicados a los GI*: Considera las interacciones de los stakeholders como múltiples e interdependientes en forma de red (Rowley, 1996, 1997), propuesta más compleja a lo planteado por Freeman (1984), al combinar las teorías de redes y stakeholders. En otras palabras, describe como las organizaciones están integradas en un red de GI (Neville & Menguc, 2006). Esta propuesta estima la acción conjunta de los GI, en donde la interconexión entre los GI (densidad) y la posición en la red (centralidad) permiten un análisis más concreto, pues a medida que aumenta la centralidad de la empresa, incrementa la capacidad para resistir las presiones de los GI, permitiendo identificar y clasificar las

Capítulo 2.- Los stakeholders y su relación con la empresa

respuestas de la organización a los stakeholders desde un alto compromiso y centralidad (compromiso) hasta el efecto inverso, bajo compromiso y centralidad (solitario) (Rowley, 1996, 1997). De acuerdo a Rowley (2017), esta teoría de redes considera el poder: a) Construir un comprensión más profunda de las relaciones, b) Abarca múltiples interacciones interdependientes con los stakeholders y, c) Transformar un supuesto en variables de estudio. Esta teoría ha sido ampliada y probada en diferentes contextos pero conservando su identidad (Annosi et al., 2017; Mistilis et al., 2014; Neville & Menguc, 2006; Roloff, 2008; Rowley, 2017; Rowley & Moldoveanu, 2003; Schneider & Sachs, 2017).

- *El ciclo de vida organizacional*: Trabajo propuesto por Jawahar & McLaughlin (2001) basado en las teorías de dependencia de recursos de Pfeffer & Salancik (1978), de perspectiva y los modelos de ciclo de vida organizacional. Los autores exponen que la organización en cualquier estado de su ciclo de la vida (inicio, crecimiento, madurez y declive) puede identificar a los grupos de interés importantes, ya que ellos poseen los recursos necesarios para la supervivencia de la firma, estableciendo estrategias para cada ciclo de vida. Este trabajo ha sido altamente citado¹⁰, como parte del desarrollo de la teoría de los stakeholders y como complemento de la teoría del ciclo de vida organizacional (por ejemplo, Bonn & Pettigrew, 2009; Elsayed & Wahba, 2016).

B. Entre la empresa y los GI:

- *Teoría de los GI – Agencia*: Es un modelo propuesto por Hill & Jones (1992) en el que se conectan las teorías de los stakeholders y la de agencia, presentando un nuevo modelo en el que se combina la eficiencia (agencia) y poder (GI), en función de la predicción de conflictos

¹⁰ Búsqueda efectuada en Google Scholar en enero 2020. El documento registra 1534 citas.

Capítulo 2.- Los stakeholders y su relación con la empresa

entre los directivos de la empresa y los GI, permitiendo realinear los intereses de ambas partes. Teoría que ha sido empleada por otros estudios por ejemplo (Bosse & Phillips, 2016; Calvo & Calvo, 2018; Kacperczyk, 2009; Mitchell et al., 2016; Van Puyvelde et al., 2012).

- Análisis y evaluación del rendimiento del RSE: En el que se considera que el establecer una relación con los GI por parte de la empresa, permite un análisis y evaluación de rendimiento de la responsabilidad social empresarial más efectiva (Clarkson, 1995). La propuesta de Clarkson se basa en una escala propia denominada RDAP (por sus siglas en inglés de reactiva, defensivo, acomodativo y proactivo). En que las actuaciones van desde comportamientos reactivos (la empresa tienen una postura de negar responsabilidades y rendimientos menores a los requeridos) a una postura proactiva (la firma se anticipa a sus responsabilidades y sus rendimientos son mayores a los requeridos) (Clarkson, 1995).
- Redefinición de la empresa: Obra presentada por Post, Preston y Sachs (2002a), quien ven la teoría de los stakeholders como un nuevo paradigma que redefine la empresa y que su supervivencia a largo plazo está determinada por su capacidad de establecer relaciones con los stakeholders a largo plazo (Bonnafeous-Boucher & Rendtorff, 2016; Bosse & Coughlan, 2016). Presenta una tipología del stakeholder basadas en sus recursos, estructura de la industria y conformación sociopolítica. Propuesta que ha servido para ampliar el conocimiento de la teoría de los stakeholders siendo utilizada como referencia en otras investigaciones (Bonnafeous-Boucher & Rendtorff, 2016; Bosse & Coughlan, 2016; Miles, 2017a).

C. En el Stakeholder:

- *Estrategias Organizacionales*: Polonsky (1995) propone el desarrollo de estrategias organizacionales en función de los stakeholders, al presentar un proceso de gestión de los GI de cuatro elementos: a) Identificación de los GI que pueden afectar o se ven afectados; b) Determinar los interés del GI; c) Cumplimiento de sus expectativas y d) Desarrollo de estrategias en que participen los GI. El autor ha ampliado el conocimiento respecto a este enfoque (Polonsky et al., 2002; Polonsky & Ottman, 1998; Polonsky & Scott, 2005). Otros investigadores ha utilizado este enfoque (Boiral & Heras-Saizarbitoria, 2017; Silva et al., 2019).

2.3.4.2. El Enfoque Instrumental

Enfoque que permite un acercamiento a la visión estratégica de la organización (Bonnafous-Boucher & Rendtorff, 2016), en donde la administración puede examinar la conexión entre la gestión de los GI y los objetivos de la empresa (Hench & Secchi, 2009; Sánchez-Medina et al., 2016), entre ellos el crecimiento y el rendimiento económico (Loi, 2016). Este enfoque permite entender como los directivos de la empresa puede identificar a sus stakeholders, así como su gestión y comprender su comportamiento para obtener los resultados deseados (Jones & Harrison, 2019; Reed et al., 2009), o altos niveles de rendimiento frente a aquellas empresas que no consideran a los GI (Harrison et al., 2010). De acuerdo a Donaldson y Preston (1995, p. 71) *“la teoría, en conjunción con los datos descriptivos/empíricos donde son disponibles, es usado para identificar las conexiones, o la falta de ellas, entre la gestión de los stakeholders y el rendimiento de los objetivos tradicionales de la corporación”*.

Capítulo 2.- Los stakeholders y su relación con la empresa

El enfoque instrumental, establece un marco para examinar causalidad entre las firmas que gestionan a sus stakeholders para lograr objetivos de desempeño, creación de valor y sostenibilidad (Lankoski et al., 2016; Retolaza et al., 2019; Sachs & Rühli, 2011; Yuen et al., 2017). Enfoque que ha permitido justificar los planteamientos teóricos que exponen la relación de los stakeholders con metodologías estadísticas que permiten obtener vínculos entre el desempeño social, financiero y ventaja competitiva (Egels-Zanden & Sandberg, 2010; Henisz et al., 2014; Jones et al., 2018; Rivera et al., 2017; Wang & Choi, 2013).

El enfoque instrumental, al tener un carácter analítico-estratégico exhibe la relación a largo plazo entre la empresa y los stakeholder (Sachs & Rühli, 2011). Esta interrelación permite exponer algunos estudios realizados que han sido clasificados utilizando el criterio de Friedman & Miles (2006):

- A. *Modelos centrados en la Organización:* Es el enfoque tradicional de la relación empresa – stakeholder, en donde la firma ocupa una posición central y mantiene conectado a sus stakeholders. Este enfoque fue presentado por Freeman (1984), al considerarlo como un medio para que la firma pueda cumplir sus objetivos. Trabajos posteriores realizan un cambio sustancial en la posición del stakeholder al considerarlo como un fin, es decir, individuos con intereses y que la firma se sirve de ellos (Bosse & Sutton, 2019; Fryzel, 2011; Jahn & Brühl, 2018). A pesar de la importancia de esta relación en el desarrollo de la teoría la comprensión de cómo se gobiernan estas relaciones es escasa (Dorobantu, 2019).
- *Modelo de Administración Estratégica:* Propuesto originalmente por Freeman (1984), en que la organización ocupa un lugar central en la relación y tiene conexión directa con todos los stakeholders (Freeman, 1984). Este modelo se conoce como el enfoque tradicional de la relación stakeholder y empresa (Friedman & Miles, 2006). En su obra, Freeman

propone un proceso de formulación estratégica para el GI, en que se explica el comportamiento del stakeholder por medio de los análisis de comportamiento y unión, permitiendo obtener estrategias genéricas, programas específicos para los GI y programas de integración (Freeman, 1984). A través del tiempo se ha dado continuidad a la propuesta centrada en la empresa (por ejemplo, Crane & Ruebottom, 2011; Griffin, 2017; McKnight & Linnenluecke, 2016; Mitchell et al., 2015; Rühli et al., 2017; Sulkowski et al., 2018).

- *Estrategias para gestión de los stakeholders*: Propuesto por Savage, Nix & Whitehead (1991), en el que combina la capacidad de cooperación o amenaza de los GI en la empresa, quienes al incrementar su dependencia en la firma, tienen mayor disposición a cooperar. Algunos investigadores utilizaron la propuesta de Savage et al. (1991) en sus investigaciones (Fassin et al., 2017; Gibson, 2000; Kumar et al., 2016a; Lehtinen et al., 2019; Miles, 2012, 2017b).
- *Teoría Instrumental de los GI*: El argumento de esta teoría es que las empresas en base a la confianza y cooperación mutua con los GI, permite la creación de una relación sostenible en el tiempo (Jones, 1995). El autor expone en su obra tres suposiciones: a) Las relaciones empresa – GI se los puede ver como un contrato; b) Las empresas son manejadas por profesionales como agentes de contratación; y c) Las presiones competitivas influyen en el comportamiento de la empresa. Este argumento muestra la noción de que el tratamiento ético de los stakeholders reduce los costos contractuales entre las firmas y los stakeholders (Jones & Harrison, 2019). Algunos investigadores han utilizado el argumento de Jones (1995), extendiendo el desarrollo de la teoría de los stakeholders (Boiral & Heras-Saizarbitoria, 2017; Hillebrand et al., 2015; Lange & Bundy, 2018; Miles, 2017a; Wicks & Harrison, 2017).

Capítulo 2.- Los stakeholders y su relación con la empresa

B. Modelos centrados en la relación empresa – GI: El término “centrado” está relacionado con las diferentes dimensiones que posee la investigación organizacional, centran en metas (sistemas racionales técnicos) y los participantes (sistemas naturales) (Lee & Mitchell, 2013), este último es el enfoque de la relación empresa - GI, que se expone a continuación:

- *Realismo Crítico:* Es un modelo presentado por Friedman & Miles (2002) combinado de la teoría de los GI y la teoría realista del cambio social y la diferenciación, en el que se propone diferenciar a los distintos GI, así como la relación que tienen estos grupos con la empresa es analizada y los cambios que tiene esta relación en el tiempo. Otros autores han continuado esta línea de estudio (Albats et al., 2019; Harrison, Felps, et al., 2019; O’Riordan, 2017).

C. Modelos centrados en los GI:

- *Estrategias de Influencia en GI:* Modelo de Frooman (1999) en el que se establecen estrategias para comprender las relaciones de la empresa con los GI, considerando tres corrientes: a) identificando los atributos que poseen los GI y que la organización debe considerar; b) Analizar los intereses y demandas de los GI; y c) Las estrategias de influencia adoptadas por los GI. Se considera que este modelo es una contribución significativa en la teoría de los stakeholders (Friedman & Miles, 2006; Mainardes et al., 2011). En este modelo Frooman (1999) le da prioridad al poder como un atributo dominante y potencial de influencia, aludiendo que Mitchell, Agle y Wood (1997) no distinguen la importancia relativa de los atributos del poder, legitimidad y urgencia. Frooman (1999) se apoya en la teoría de dependencia de recursos (Pfeffer & Salancik, 1978) para identificar cuatro estrategias de influencia de los GI: Retención, uso, directo e indirecto. Algunos estudios posteriores continuaron con esta

relación de la dependencia de recursos y los stakeholders (Herremans et al., 2016; Kassinis & Vafeas, 2006; Lehtinen et al., 2019).

- *Modelo basado en la identidad y el interés:* Propuesta de Rowley & Moldoveanu (2003), para entender por qué los GI se direccionan a la empresa. Utiliza el argumento de la teoría de redes explican el grado de interrelación social y su valoración de la identidad para desafiar la perspectiva del interés y cuestionarla como condición principal que impulsa a los GI. En este modelo Rowley & Moldoveanu (2003) los GI se movilizan por la superposición de sus intereses (nivel de similitud de intereses de los GI) como de la superposición de identidad (los miembros del grupo se defienden en términos de su singularidad). Usando este modelo se han realizado algunos estudios recientes (Barnett et al., 2018; Fu et al., 2019; Hayibor, 2015; Lähdesmäki et al., 2019).

2.3.4.3. El Enfoque Normativo

Este enfoque proporciona elementos fundamentales relacionados a principios morales, valores y derechos que justifican que la empresa tenga un enfoque relacionado con la gestión de los stakeholders (Zakhem & Palmer, 2017), en otras palabras, es la interacción de las empresas con los stakeholders basados en pautas morales (Sachs & Rühli, 2011). El enfoque es una contribución a la teoría de la administración al integrar y correlacionar las consideraciones éticas y de negocios, así como el valor intrínseco y la creación de valor con los stakeholders (Zakhem & Palmer, 2017). "*La teoría es usada para interpretar la función de la corporación, incluyendo la identificación de guías morales y filosóficas para la operaciones y administración de la corporación*" (Donaldson & Preston, 1995, p. 71).

De acuerdo a la naturaleza del enfoque normativo, la teoría de los stakeholders puede ser subdividida en otras teorías de los GI que tienen su

Capítulo 2.- Los stakeholders y su relación con la empresa

propio núcleo normativo (Hörisch et al., 2014), cuyo fundamento se encuentra en la aplicación de los principios, valores y derechos morales (teoría ética) al concepto de los grupos de interés en la administración (Friedman & Miles, 2006; Zakhem & Palmer, 2017). Esta interrelación permite exponer algunas líneas de pensamiento, las cuales para una mayor comprensión se las clasificado usando el criterio de John Hendry (2001a, 2001b):

A. *Teorías del primer tipo:* En donde una sociedad justa e ideal los negocios deben estructurar sus actividades en beneficios de todos (Hendry, 2001a). En este grupo se encuentran:

- *Ecológico y Espiritual:* En que entidades no humanas como el ambiente natural y el cosmos merecen el estatus de stakeholder (Driscoll & Starik, 2004; Starik, 1995). Este grupo de acuerdo a Friedman & Miles (2006) se basa en cuatro supuestos: 1) El ambiente natural es un ambiente de negocios; 2) La relación con los stakeholders no es exclusivamente político-económico sino que debe incluir lo ético, legal y socio-emocional (espiritual); 3) por la degradación del ambiente los GI humanos son necesarios pero insuficientes; 4) Los procesos de la gestión de los GI permite interactuar con el medio natural demostrado en la auditorías ambientales y declaraciones de impacto. Otros autores han mantenido esta perspectiva al considerar el valor intrínseco de los stakeholders al considerar al ambiente como un stakeholder (Schuler et al., 2017; Sulkowski et al., 2018; Waddock, 2011).
- *Teoría Kantiana:* Basada en las ideas de Immanuel Kant¹¹, al referirse que todos los seres racionales poseen un valor moral intrínseco que debe ser respetado (Zakhem & Palmer, 2017), quienes deben ser tratados como

¹¹ Teoría expuesta por Immanuel Kant (1724 – 1804), en la considera las acciones morales surgen por el sentido del deber u obligación.

un fin y no como un medio (Jones et al., 2007; West, 2016). Este argumento nace de su segunda fórmula de la Ley Moral (Ley de la naturaleza), que expresa lo siguiente: *“Actúa para que uses la humanidad, tanto en tu propia persona como en la persona de todos los demás, siempre al mismo tiempo como fin y nunca meramente como medio”* (Kant, 2002, pp. 46–47).

Su aplicación en los negocios fue expuesta por Evan & Freeman (1993) al argumentar que los gerentes deben velar por el bienestar sus GI y que no sean tratados como un medio para los intereses de la empresa, por lo que proponen en la gestión de los GI los principios de *legitimidad corporativa* (principle corporate legitimacy) y el principio del *stakeholder fiduciario* (principle stakeholder fiduciary). Es así que la administración tiene un deber fiduciario (fiduciary duty), al considerar los intereses de los stakeholders en el proceso de decisiones (legitimidad) (Freeman et al., 2010). Otros estudios continúan el planteamiento Evan & Freeman (1993), entre ellos se citan (Berman & Johnson-Cramer, 2017; Bowie, 1998b, 1998a, 1999; Friedman & Miles, 2006; Lange & Bundy, 2018; Majumdar, 2019).

- Teoría Rawlsiana: La influencia de John Rawls con su obra Theory of Justice ha influenciado tanto en la filosofía política como en la ética empresarial (Phillips, 2003a), considerando la justicia para el individuo como una virtud primaria de las instituciones sociales (Jones et al., 2007) inspirando argumentos para la doctrina de contratos justos (Freeman, 1994b), el principio de equidad (Phillips, 2003b) y stakeholder libertario (2002) que se expone a continuación:
 - *La Doctrina de contratos justos (Doctrine of fair contracts)*: aparece como un rediseño de la teoría contractual y las ideas liberales de justicia, estableciendo que la creación del valor se basa en un

proceso contractual entre los stakeholders y la empresa, que se basa en seis principios: entrada y salida, gobernabilidad, externalidades, costos de contratación, agencia e inmortalidad limitada (Freeman, 1994b, 2001; Freeman & Evan, 1990). Esto permite que los stakeholders representen sus propios intereses y negocien su participación en base a los resultados (West, 2016). En los últimos años se han presentado aportaciones en esta doctrina (Cohen, 2010; Dawkins, 2015; Harrison et al., 2015; Stieb, 2009; West, 2016).

- *Imparcialidad de los Grupos de Interés (Stakeholder Fairness)*: La propuesta de Robert Phillips es en un esquema cooperativo que en que sus participantes contraen obligaciones al obtener y otorgar beneficios con la empresa (Freeman et al., 2010; Parmar et al., 2010). La teoría se sustenta al combinar la teoría de los stakeholders con las obligaciones basado en el principio de equidad, este último derivado del principio del juego limpio de John Rawls (Phillips & Reichart, 2000). Esta combinación permitió establecer el principio de la imparcialidad de los grupos de interés (principle of stakeholder fairness): *“las obligaciones de equidad surgen cuando individuos o grupos de individuos interactúan para el beneficio mutuo. Tales personas y grupos participan en actividades voluntarias que proporcionan una justificación normativa (a la par del consentimiento) para la idea de la gestión de los grupos de interés”* (Phillips, 1997, p. 52). Esta propuesta se la puede observar en las diferentes obras del autor (Phillips, 2003a, 2003b; Phillips & Reichart, 2000) que han servido de referencia para otros estudios relacionados (Cohen, 2010; Dawkins, 2014; Gibson, 2017; Hayibor, 2015, 2017; Richter & Dow, 2017; Santana, 2012).

Capítulo 2.- Los stakeholders y su relación con la empresa

- Teoría del stakeholder libertario (Libertarian stakeholder theory): Propuesta basada en Freeman & Phillips (2002), en que argumentan que la teoría de los GI tiene raíces en la teoría Libertaria, presentado evidencias válidas para los enfoques normativo e instrumental de los stakeholders. La teoría del GI Libertario se basada en los principios de la teoría Libertaria Política, proponiendo cinco principios: Cooperación, responsabilidad, complejidad, creación continua y competición emergente obteniendo una visión sobre el comercio y la creación de valor (Freeman et al., 2010; Freeman & Phillips, 2002). Algunos autores han ampliado y reforzado la visión libertaria del stakeholder (Garriga, 2011; Jensen & Sandström, 2013; Laplume et al., 2008; Parmar et al., 2010; Zakhem & Palmer, 2017).
- Teoría crítica y Habermas (Critical Theory and Habermas): Reed (1999, 2002) expone en sus trabajos una perspectiva de la teoría crítica basada en el trabajo de Jurgen Habermas. Estos trabajos relacionan los intereses de los GI en tres tipos: legitimidad (igualdad política), moralidad (oportunidad económica justa) y ética (autenticidad) para determinar respecto al GI, quién es, responsabilidades y conflictos, y como la teoría crítica puede solventarlos. Algunos autores han profundizan su desarrollo (Dawkins, 2015; Richter & Dow, 2017) mientras que otros refuerzan su amplitud en la teoría de los stakeholders (Dawkins, 2014; Gibson, 2017; Laplume et al., 2008; Zakhem & Palmer, 2017).
- Teoría integrativa de los contratos sociales (Integrative social contracts theory): es una propuesta de Donaldson & Dunfee (1994, 2002) en el que exponen una subestructura moral de la vida económica, en el que existen normas que gobiernan el intercambio, cooperación y el funcionamiento del mercado como de la empresa. Esta teoría ha sido

Capítulo 2.- Los stakeholders y su relación con la empresa

discutida y ampliada (Lange & Bundy, 2018; Maignan & Ferrell, 2004; Richter & Dow, 2017; Sachs & Rühli, 2011; West, 2016; Zakhem & Palmer, 2017).

- El bien común (Common good): En el contexto empresarial, se presenta esta teoría cuyo origen se lo asocia con Aristóteles, Tomas de Aquino y San Agustín, considerada como el único valor religioso para entender el modelo normativo (Friedman & Miles, 2006). Su fundamento es *“el origen, el sujeto y el fin último de la sociedad y de todas las instituciones es y debe ser la persona humana”* (Argandoña, 1998, p. 1094), no es un bien individual sino uno que todos participan, incluyendo la dignidad humana y el respeto (Moreno-Salamanca & Melé, 2017). En base a lo expuesto, la propuesta de esta teoría es un cambio en el enfoque de los stakeholders al identificar a los GI y la empresa con intereses en común (el bien común), debido a que tienen derechos y responsabilidades pues la firma es considerada como una comunidad de personas (Freeman et al., 2010). Otros estudios han abordado esta teoría ampliando su alcance (Hayibor, 2017; Laplume et al., 2008; Miles, 2012; Retolaza et al., 2019; Spence & Schmidpeter, 2003; Valor, 2005).
- Comunitarismo (Communitarianism): Es una propuesta de Etzion (1998) como una extensión de la teoría de derechos de propiedad. Es una filosofía social que enfatiza la importancia de la sociedad en función del bien, y como este se transmite y cumplen sus concepciones (Etzioni, 2014). El comunitarismo enfatiza la libertad de los individuos descuidando el poder de las comunidades, permitiendo el control de fuerzas económicas y políticas (Kolb, 2018). La teoría sugiere que los GI en la empresa son miembros potenciales de una comunidad, por lo tanto, son inversores de la firma y pueden considerarla de su propiedad (Etzioni, 1998). Se presentan algunos estudios que han desarrollado la

Capítulo 2.- Los stakeholders y su relación con la empresa

propuesta de Etzioni (Gallego-Alvarez et al., 2017; Macklin & Mathison, 2018; Ndaguba & Hanyane, 2019).

B. Teorías del segundo tipo: Las leyes e instituciones debe reformarse para las responsabilidades que tienen la administración de la empresa con los GI (Hendry, 2001a). En este grupo se encuentran:

- Teoría Feminista: La discusión en términos académicos de la actividad empresarial con enfoque ético y los GI en los años 90 fueron en términos masculinos, es decir orientados en la racionalidad, lógica y la ética orientada a la justicia (Lähdesmäki et al., 2019; Richter & Dow, 2017). Una propuesta de Wicks, Gilbert y Freeman (1994) cuestionan este enfoque, quienes se sustentan en la teoría de la ética de cuidado de Gilligan's, consideraron reestructurar las actividades de creación de valor, con una relación más cooperativa y afectuosa (Freeman, 1994b; Friedman & Miles, 2006), visión que se le conoce como teoría ética feminista (stakeholder feminist theory). Posteriormente Burton y Dunn (1996) hacen una crítica a la obra de Wicks et. al (1994) y consideran que la ética del cuidado solo se logra por medio de un enfoque humanitario. En pocas palabras esta teoría *"es un énfasis en la interrelación de los individuos como base para la gestión"* (Parmar et al., 2010, p. 410). Otros autores han ampliado esta propuesta (Jensen & Sandström, 2013; Lähdesmäki et al., 2019; Lange & Bundy, 2018; Richter & Dow, 2017; West, 2016).
- C. Teorías del tercer tipo:* Se relacionan con el comportamiento de gestión requerido de la empresa en el contexto de las leyes e instituciones existentes (Hendry, 2001a, 2001b). En este tipo de teorías se encuentran:
- Derechos de Propiedad (Property Rights): Donaldson & Preston (1995) consideran que la teoría de los GI se encuentra relacionada en la teoría de la propiedad, al exponer que los derechos de propiedad deben

basarse en las teorías del utilitarismo o contrato social en función de una justicia distributiva. Estos derechos están protegidos legalmente o por normas sociales (Sachs & Rühli, 2011). Esta propuesta ha sido examinada por otros investigadores (Dawkins, 2014; Dorobantu & Odziemkowska, 2017; Klein et al., 2012; Laplume et al., 2008; Richter & Dow, 2017; Sachs & Rühli, 2011; West, 2016).

- Paradoja del GI (stakeholder paradox): Propuesto por Goodpaster (1991) que menciona que la administración al perseguir una orientación multidireccional (multi-fiduciary) de los GI para la empresa debe enfrentar resistencia por parte de aquellos que consideran orientación estrategia como una función de la misión económica y legal de la firma, es decir, los administradores tienen un deber fiduciario con los stakeholders que no son accionistas. Por lo tanto considera que existe una paradoja, en que los GI son estratégicos permitiendo generar negocios sin ética o ética sin negocios, estableciendo: a) Maximizar los beneficios y minimizar costos para los accionistas, y b) Identificar a otros GI que pueden influir en los logros de a) (Goodpaster, 1991). Contribuciones posteriores permitieron ampliar la teoría (Gibson, 2000; Lange & Bundy, 2018; Richter & Dow, 2017; Sachs & Rühli, 2011; Tullberg, 2013).
- Deberes Fiduciarios (Fiduciary Duties): En la propuesta de Boatright (1994), argumenta que los accionistas no necesitan deberes fiduciarios adicionales y que estos deben ser demostrados por medio de un contrato ya sea explícito o implícito. El autor considera que los deberes de la administración deben estar determinados por consideraciones de política pública (Boatright, 1994). Otros estudios le dieron continuidad y presencia a la propuesta (Clement, 2005; Crilly, 2011; Hasnas, 2013;

Lange & Bundy, 2018; Laplume et al., 2008; Marens & Wicks, 1999; West, 2016).

Finalmente, se puede resumir que estas teorías corresponden al pensamiento normativo de la teoría de los stakeholders. Enfoque que está orientado a un principio deontológico (lo que es justo, ético y moralmente correcto) y no basado en principios utilitarios (intereses financieros y económicos) (Mainardes et al., 2011).

2.3.4.4. Cuestiones teóricas generales de los enfoques

Algunos académicos han intentado integrar los enfoques normativos e instrumentales (ambos están alineados o convergen¹²), en donde la orientación normativa (conducta ética) puede derivar en una orientación instrumental como: ventaja competitiva (Jones, 1995; Jones & Wicks, 1999), cooperación en contratos y transacciones (Jones & Wicks, 1999), rendimientos económicos y sociales (Berrone et al., 2007).

En contraposición a la convergencia, Freeman (1999) presenta el artículo "Divergent Stakeholder Theory", que se extrae *"lo que necesitamos no es más teoría que converja sino más narrativas que sean divergentes, que nos muestren formas diferentes pero útiles de entender a las organizaciones en términos de partes interesadas"* (1999, p. 233), argumentando la necesidad de más teorías instrumentales y no estudios que solo declaren una obligación (Freeman, 1999). Esta posición se conoce como Divergencia. Adicionalmente presenta una crítica a la tipología de Donaldson & Preston (1995) como una forma de la tesis de separación.

¹² Esta alineación entre los enfoques normativos e instrumental se denomina "Convergent Stakeholder" propuesto por Jones & Wicks (1999).

Capítulo 2.- Los stakeholders y su relación con la empresa

Los autores Post, Preston & Sach (2002a, p. 30) consideran *“que ambas perspectivas están a menudo mezcladas, y algunas veces, completamente integradas, en las prácticas empresariales”*, posición que es compartida otros autores (Ayuso et al., 2014; Mainardes et al., 2011; Sulkowski et al., 2018) que considera que la teoría de los stakeholders tiene implicaciones normativas e instrumentales pues la empresa tiene responsabilidad con los GI para satisfacer sus necesidades y maximizar los rendimientos de la organización. Finalmente, este recorrido por las principales teorías y modelos que han enriquecido la teoría de los stakeholders se lo resume en la figura 2.3.

La teoría de los stakeholders en su evolución ha tenido conexión con otras teorías, que han permitido complementarse entre sí, creando nuevas propuestas, logrando que los stakeholders se mantenga con un futuro prometedor y que requiere mayor investigación.

En la siguiente sección hacemos una mención a estos campos académicos.

Capítulo 2.- Los stakeholders y su relación con la empresa

Figura 2.3 Aportaciones modernas de los stakeholder en la empresa

Aportaciones Modernas (Post-Freeman)	
Enfoque Descriptivo	Enfoque Instrumental
<p>Comportamientos específicos: Centrado Empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Relevancia de los GI (Mitchell, Agle & Wood, 1997)</i> (Agle et al 1999; Miles 2012; Neville et al 2011; Sanchez-Medina et al 2016; Ali, 2017; Baba & Rauffler, 2017; Erdiaw-Kwasie et al., 2017; Joos, 2019; Lähdesmäki et al., 2019; Majoch et al., 2016; Marin, Mitchell, & Lee, 2014; Ronald K. Mitchell et al., 2017; Thijsens et al., 2015). - <i>Teoría de Redes (Rowley 1996, 1997)</i> (Annodi, Fes, Brunetta, & Magnusson, 2017; Mistalis, Buhals, & Grezel, 2014; Neville & Menguc, 2006; 2008; Rowley, 2017; Rowley & Mcdoveanu, 2008; T. Schneider & Sachs, 2017). - <i>Ciclo de vida organizacional (Jawahar & McLaughlin, 2001).</i> Bonn & Pettigrew, 2009; Elsayed & Wahba, 2016). 	<p>Centrado Empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Administración Estratégica (Freeman, 1984)</i> (Crane & Ruebottom, 2011; Griffin, 2017; McKnight & Linnenluecke, 2016; Ronald K. Mitchell et al., 2015; Rühl, Sachs, Schmitt, & Schneider, 2017; Sulikowski et al., 2018). - <i>Estrategias gestión GI (Savage, Nix & Whitehead, 1991)</i> (Fassin et al., 2017; Gibson, 2000; Kumar et al., 2016; Lehtinen et al., 2019; Miles, 2012, 2017 a). - <i>Teoría Instrumental de los GI (Jones, 1995).</i> (Boiral & Heras-Saizarbitoria, 2017; Hillebrand et al., 2015; D. Lange & Bundy, 2018; Miles, 2017b; Wicks & Harrison, 2017).
<p>Comportamientos específicos: Empresa - GI</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Teoría GI - Agencia (Hill & Jones, 1992; Shankman, 1999).</i> (Boise & Phillips, 2016; Calvo & Calvo, 2018; Kacperczyk 2009; Ronald K. Mitchell, Weaver, Agle, Bailey, & Carlson, 2016; van Puyvelde, Caers, du Bois, & Jégiers, 2012). - <i>Rendimiento RSE (Carlson, 1995)</i> - <i>Redefinición de Empresa (Post et al, 2002b)</i> (Bonnafeus-Boucher & Rendtorff, 2016; Boise & Coughlan, 2016; Miles, 2017b). 	<p>Centrado GI</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Estrategias Organizacionales (Polonsky, 1995)</i> (Boiral & Heras-Saizarbitoria, 2017; Silva, Nuzum, & Schaltegger, 2019).
<p>Enfoque Normativo</p> <p>Segundo Tipo: Cambios moralmente deseables</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Teoría Feminista (Wicks, Gilbert & Freeman, 1994)</i> (T. Jensen & Sandström, 2013; Lähdesmäki et al., 2019; D. Lange & Bundy, 2018; Richter & Dow, 2017; West, 2016). <p>Tercer Tipo: Comportamiento empresarial</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Derechos de Propiedad (Donaldson & Preston, 1995; Blair, 1998)</i> (C. E. Dawkins, 2014; Laplume et al., 2008; Richter & Dow, 2017; Sachs & Rühl, 2011; West, 2016). - <i>La paradoja del GI (Goodpaster, 1991)</i> (Gibson, 2000; D. Lange & Bundy, 2018; Richter & Dow, 2017; Sachs & Rühl, 2011; Tullberg, 2013). - <i>Deberes Fiduciarios (Boatright, 1994)</i> (Clement, 2005; Cilly, 2011; Hasnas, 2013; D. Lange & Bundy, 2018; Laplume et al., 2008; Marens & Wicks, 1999; West, 2016). <p>Cuestiones teóricas generales de los enfoques</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Convergencia GI (Jones & Wicks 1999)</i> (Ayuso et al., 2014; Mamedes et al., 2011; Sulikowski et al., 2018). - <i>Divergencia GI (Freeman 1999)</i> (Ayuso et al., 2014; Mamedes et al., 2011; Sulikowski et al., 2018). 	<p>Enfoque Normativo</p> <p>Primer Tipo: Sociedad justa e ideal</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Ecológico y Espiritual (Discoil & Starik, 2004; Starik, 1995)</i> (Schuler, Rasche, Etzion, & Newton, 2017; Sulikowski et al., 2018; Waddock, 2011). - <i>Teoría Kantiana (Evan & Freeman, 1993; Bowie 1998a, b y 1999).</i> (Berman & Johnson-Cramer, 2017; Friedman & Miles, 2006; D. Lange & Bundy, 2018; Majumdar, 2019). - <i>Teoría Rawlsiana del GI Capitalista:</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Doctrina de Contratos Justos (Freeman 1994b, 2001)</i> (Cohen, 2010; C. Dawkins, 2015; Harrison, Freeman, & Cavalcant Sá de Abreu, 2015; Steb, 2009; West, 2016). • <i>Imparcialidad de los GI (Phillips, 1997; Phillips & Reichart, 2000)</i> (Cohen, 2010; C. E. Dawkins, 2014; Gibson, 2017; Hayibor, 2015, 2017; Richter & Dow, 2017; Santana, 2012). • <i>GI Libertario (Freeman & Phillips, 2002)</i> (Coos, 2011; T. Jensen & Sandström, 2013; Laplume et al., 2008; Parmar et al., 2010; A. Zakheim & Palmer, 2017). - <i>Teoría Crítica y Hebermas (Reed, 1999, 2000)</i> (C. E. Dawkins, 2014; Gibson, 2017; Laplume et al., 2008; A. Zakheim & Palmer, 2017). - <i>Teoría integrativa de los Contratos Sociales (Donaldson & Dunfee, 1994, 2002)</i> (D. Lange & Bundy, 2018; Maignan & Ferrel, 2004; Richter & Dow, 2017; Sachs & Rühl, 2011; West, 2016; A. Zakheim & Palmer, 2017). - <i>El bien común (Argandoña, 1998)</i> (Hayibor, 2017; Laplume et al., 2008; Miles, 2012; Realdaz et al., 2015; Spence & Schindler, 2003; Valor, 2005). - <i>Comunitarismo (Etzioni 1998, 2015)</i> (Gallego-Alvarez et al., 2017; Macklin & Mathison, 2018;

Fuente: Elaboración Propia

2.3.5. Relación con los campos Académicos

En los últimos 30 años, la teoría de los stakeholders ha generado diversas aportaciones en áreas relacionadas con el mundo empresarial y de los negocios, que consideramos importante mencionar y no necesariamente refleja el gran alcance que posee la teoría en este contexto:

- *Administración Estratégica*, (Ackermann & Eden, 2011; Bosse & Sutton, 2019; Minoja, 2012; Noland & Phillips, 2010; Sachs & Rühli, 2011; Wickham & Wong, 2009; Wicks & Harrison, 2017).
- *Emprendimiento* (Amankwah-Amoah et al., 2019; Ayuso & Navarrete-Báez, 2018; Burgos-Jiménez et al., 2011; Dew & Sarasvathy, 2007; García-Sánchez et al., 2018; Leonidou et al., 2018; Nair, 2019; Roxas et al., 2017).
- *Innovación (Producto/proceso)* (Bendell & Nesij Huvaj, 2018; Dangelico, 2016; Dew & Sarasvathy, 2007; Grama-Vigouroux et al., 2019; Hadj, 2020; Kazadi et al., 2016; Nair, 2019).
- *Innovación (Organizacional/servicios)*: (García-Sánchez et al., 2018; Jiang et al., 2019; Jonas, 2018; Leonidou et al., 2018; Nieves & Segarra-Ciprés, 2015; Rühli et al., 2017; Van Lancker et al., 2016).
- *Ética Empresarial* (Carroll & Buchholtz, 2014; Freeman et al., 2012; Greenwood & Freeman, 2018; Harrison et al., 2015; Harrison, Felps, et al., 2019; Kolb, 2018; Lange & Bundy, 2018).
- *Responsabilidad Social Empresarial* (Andersen & Høvring, 2019; Cantrell et al., 2014; Farmaki & Farmakis, 2018; Khojastehpour & Shams, 2019; Moratis & Brandt, 2017; Russo & Perrini, 2010; Schons & Steinmeier, 2016; Thijssens et al., 2015).

- *Desarrollo Sustentable* (Ayuso & Navarrete-Báez, 2018; Barnett et al., 2018; Carroll & Buchholtz, 2014; Crifo et al., 2018; Crilly et al., 2016; Dorobantu et al., 2018; Freudenreich et al., 2019; Harrison, Felps, et al., 2019; Haywood et al., 2019; Hörisch et al., 2014; Jones et al., 2018; Martinez et al., 2019; Schaltegger et al., 2019).
- *Gestión Ambiental*: (Brulhart et al., 2019; Du et al., 2019; Ferrón Vilchez et al., 2017; Hadj, 2020; Hörisch & Schaltegger, 2019; Lopez-Gamero et al., 2010; Martín-de Castro et al., 2016; Onkila, 2011; Sánchez-Medina et al., 2016; Tarí et al., 2010; Tevapitak & (Bert) Helmsing, 2019).

La aportación de la teoría de los stakeholders, se hace partícipe a grupos que anteriormente eran ignorados como son los consumidores, ambientalistas y comunidades (Laplume et al., 2008). Por esto su aplicación en las teorías mencionadas se hace relevante.

2.3.5.1. Relación con Teorías de la Organización

La relación de la teoría de los stakeholders con teorías de la organización ha sido relevante y se considera necesario mencionar a las más importantes. La contribución de mayor grado corresponde a la teoría de recursos y capacidades, y a la teoría institucional (ver tabla 2.5). El entorno estratégico que se ha desarrollado la teoría de los GI ha permitido incluir dimensiones sociales y de políticas empresariales que no han sido tomadas en cuenta anteriormente en la organización o en la industria como, por ejemplo: Teoría del cambio social, costes de transacción, institucional entre otros. En la tabla 2.5 se resume algunos trabajos que demuestran las conexiones mencionadas anteriormente.

Capítulo 2.- Los stakeholders y su relación con la empresa

Tabla 2.5. Teorías de la organización que tienen relación con los stakeholders

<i>Teorías que se relaciona los stakeholders</i>	<i>Autores</i>
Teoría de la Agencia	(Bosse & Phillips, 2016; Calvo & Calvo, 2018; Hill & Jones, 1992; Mitchell et al., 2016; Ryan & Schneider, 2003; Shankman, 1999).
Teoría de la Capacidad Dinámica	(Dentoni et al., 2016; Hueske et al., 2015; Sarkis et al., 2010; Theyel & Hofmann, 2012).
Teoría Institucional	(Clarkson, 1995; Crilly, 2011; Delmas & Toffel, 2004; Rowley, 1997; Sarkis et al., 2010; Verbeke & Tung, 2013).
Teoría de Redes	(Annosi et al., 2017; Boutilier, 2009; Mistilis et al., 2014; Roloff, 2008; Rowley, 1996, 1997, 2017; Schneider & Sachs, 2017).
Teoría de dependencia de Recursos	(Agle et al., 1999; A. Clarke & MacDonald, 2016; Frooman, 1999; Herremans et al., 2016; Hess & Warren, 2008; Lin, 2014).
Teoría de Recursos y Capacidades	(Barney, 2018; Brammer et al., 2012; Clarke & MacDonald, 2016; Dangelico, 2016; Darnall et al., 2008; Kim & Mahoney, 2010; Leonidou et al., 2017; Loi, 2016; Rueda-Manzanares et al., 2008; Sharma & Sharma, 2011; Sharma & Vredenburg, 1998).
Teoría de Costo de Transacción	(Brammer & Millington, 2004; Hill & Jones, 1992; Jones, 1995; Ketokivi & Mahoney, 2016; Rowley, 1995).
Teoría del Comportamiento Planificado	(Cordano et al., 2010; de Lange et al., 2012; Govindaraju et al., 2012).
Teoría del Capital Social	(Aragón-Amonarriz et al., 2017; Boutilier, 2009; Fuller & Tian, 2006; Garriga, 2011; Marin et al., 2014; Russo & Perrini, 2010; Sen & Cowley, 2013).
Teoría de los derechos de propiedad	(Dawkins, 2014; Dorobantu & Odziemkowska, 2017; Kim & Mahoney, 2010; Klein et al., 2012; Richter & Dow, 2017; West, 2016).

Fuente: Elaboración Propia

2.4. Enfoque gerencial de los stakeholders

Las empresas al buscar realizar consideraciones con los stakeholders presentan inquietudes relacionadas a la necesidad o no de un enfoque gerencial para relacionarse con estos grupos. De acuerdo a Freeman et al. (2018), la implementación de este enfoque en la empresa permite a los gerentes realizar cuatro actividades importantes e interconectadas: 1)

Capítulo 2.- Los stakeholders y su relación con la empresa

creación de valor, 2) Innovación, 3) Interrelaciones con varios stakeholders y 4) Consideraciones de los problemas éticos.

- *Creación de Valor:* La teoría de los stakeholders desde su concepción en 1984, se ha convertido en una de las principales formas de comprensión y conceptualización de las organizaciones en los campos estratégicos y de gestión enfatizando la creación de valor para los stakeholders (Freeman, 2017; Freeman, Harrison, et al., 2018; Schaltegger et al., 2019), esto último ha permitido redefinir a los negocios como *“un conjunto de relaciones que crean valor ente los grupos que tiene un interés legítimo en las actividades y resultados de la empresa y de quienes depende para lograr sus objetivos”* (Phillips et al., 2019, p. 3). Esto ha permitido que las empresas se adapten a este proceso de creación de valor, a las circunstancias del entorno, actitudes y expectativas sociales (Schaltegger et al., 2019). Por lo tanto, las relaciones entre la administración y los stakeholders es fundamental para comprender la creación y distribución de valor, así como su conservación o destrucción (Dorobantu, 2019).
- *Innovación:* Considerada como la fuerza primaria del progreso y prosperidad económica, de cambio industrial, y ventaja competitiva que permite a la empresa adaptarse a entornos cambiantes (Damanpour et al., 2009; Fidel et al., 2015; Nieves & Segarra-Ciprés, 2015). En estos procesos de innovación, los stakeholders son considerados fuentes potenciales de conocimiento, con capacidad de innovar y de alto aprendizaje (Kazadi et al., 2016; Sharma & Vredenburg, 1998). Al organizar procedimientos, rutinas de gestión nuevas u organización de los puestos de trabajo requiere colaboración de los stakeholders que estén estrechamente vinculados en estos procesos que se conocen como Innovaciones Organizacionales (Nieves & Segarra-Ciprés, 2015; Van Lancker et al., 2016) .

- *Interrelaciones con varios stakeholders:* Son interdependientes y múltiples constituyendo una red de relaciones, el que requiere una profunda comprensión por parte de la empresa para su gestión (Rowley, 2017). Esto permite a las empresas ser más inclusivas al identificar y desarrollar la capacidad para gestionar a sus grupos de interés diversos y múltiples (Freeman, Harrison, et al., 2018). Esta gestión permite a la empresa una mayor responsabilidad moral, ambiental, social y de sostenibilidad (Harangozó & Zilahy, 2015; Kumar et al., 2016; Tang & Tang, 2018) permitiendo crear estrategias que permitan enfocarse en uno o más stakeholders y sus interconexiones existentes o potenciales para crear valor para la empresa (Freeman, Harrison, et al., 2018).
- *Consideraciones de los problemas éticos:* Permite la integración de las consideraciones éticas y negocios, al proporcionar principios morales, valores y derechos en el gestionar de la empresa (Freeman, Harrison, et al., 2018; Zakhem & Palmer, 2017). Esto permite generar confianza, cooperación e intercambio de información que tiene consecuencias positivas en el desempeño (Jones et al., 2018).

Razones que explica la creciente necesidad de explorar como las empresas deben involucrar a los stakeholders (Lee & Raschke, 2020), siendo necesario entender esta teoría como inherentemente contextual, por cuanto puede diferir en diversos entornos y los intereses de los stakeholders están sujetos a valores, motivaciones, legados e historias (Nartey, 2019).

2.4.1. Stakeholder Management

La relación entre la “*Gestión de los Grupos de Interés*” (Stakeholder Management) y el desempeño de la firma puede ser observado en los trabajos de Barnard (1938) y Herbert Simon (1947), que exponen el modelo de “Incentivos-Contribución”, considerando estos elementos como una

Capítulo 2.- Los stakeholders y su relación con la empresa

condición necesaria en la firma para asegurar la cooperación y la eficacia a largo plazo (García-Castro & Francoeur, 2016).

El término *"stakeholder management"*, ya se lo utilizaba en la literatura de la administración desde los años setenta, en donde Sturdivant (1979), propone un *"Test of Stakeholder Management"* utilizando una encuesta de actitud de gestión. En los años ochenta, el término es introducido en el mundo corporativo en los Estados Unidos, afianzándose y expandiéndose en la Europa occidental; en los años noventa logra ser reconocido en el mundo académico y empresarial (Wicks et al., 1994; Wu & Wokutch, 2015). En las últimas tres décadas las investigaciones relacionadas al stakeholder management se han centrado en métodos que permiten a la empresa construir y organizar relaciones con sus stakeholders para mejorar su capacidad de respuesta para sus intereses y expectativas (Pedrini & Ferri, 2019; Sachs et al., 2017). Las empresas buscan entender si estos intereses contribuyen a las capacidades de la organización para obtener una ventaja en el rendimiento empresarial, creación de valor y su participación en actividades ambientales, de responsabilidad social y sostenibilidad de la firma (Dorobantu, 2019; Harangozó & Zilahy, 2015; Kumar et al., 2016; Tang & Tang, 2018).

En la literatura académica para referirse a las relaciones de la empresa con los GI se ha utilizado indistintamente los términos Management of Stakeholder o Stakeholder Management (Ackermann & Eden, 2011; Albats et al., 2019; Cantrell et al., 2014; Carroll & Buchholtz, 2014; Crane et al., 2015; Dal Maso et al., 2018; Dawkins, 2014; Dorobantu, 2019; Fassin, 2012; Loureiro et al., 2019). Sin embargo, los autores Post, Preston & Sachs (2002a) nos permite entender estos dos términos que se han utilizado de forma indistinta en la teoría de los stakeholders:

- **Management of stakeholder** (Orientación de los GI), es la "*manipulación del stakeholder para fines organizativos estrechos*" (Post et al., 2002a, p. 20) entendiéndose esto, como una relación con el stakeholder sin modificar los objetivos de la organización. El management of stakeholder, se relaciona en la literatura académica con la administración estratégica (Mainardes et al., 2011), liderazgo efectivo y en políticas gubernamentales (Bryson, 2004; de Bussy & Kelly, 2010).
- **Stakeholder Management** (Gestión de los GI), por sus siglas en inglés SM, se refiere a las "*prácticas de gestión que reflejan la conciencia y la respuesta a las preocupaciones legítimas de los múltiples partidarios (GI) de la organización*" (Post et al., 2002a, p. 20). Así mismo se lo considera como la calidad de la relación firma – stakeholders (García-Castro et al., 2011). Se considera relevante ampliar la temática a continuación.

El stakeholder management (SM) es considerado uno de los enfoques más importantes a nivel empresarial que combina la gestión estratégica con la ética (Rusconi, 2019), permitiendo aclarar las prioridades de la organización con respecto a la misión y valores que impulsan reconociendo e involucrando a sus stakeholders en función de sus intereses (Gao & Slawinski, 2015; Westermann-Behaylo et al., 2016). En otras palabras, el stakeholder management representa la necesidad empresarial para gestionar las relaciones con sus grupos de interés basados en un trato justo (Fassin, 2012; Waligo et al., 2014).

Es así, que el stakeholder management se lo define como "*la integración de constituyentes con un interés legítimo en la empresa en la toma de decisiones gerenciales*" (Loi, 2016, p. 149). Estas relaciones que tienen la empresa con sus stakeholders (internos y externos) pueden ser complejas, por lo que el stakeholder management ofrece un marco integral y unificador (Doh & Quigley, 2014), un enfoque gerencial al proporcionar las

Capítulo 2.- Los stakeholders y su relación con la empresa

mejores prácticas de gestión de los GI para la creación de valor económico y no económico, reputación, cultura e innovación y reciprocidad entre las partes (Freeman, Harrison, et al., 2018; Surroca et al., 2010), que conlleva a que sea parte indispensable de las rutinas organizativas diarias (Loi, 2016).

El stakeholder management *“se desarrolló para que las organizaciones pudieran reconocer, analizar y examinar las características de los individuos o grupos que influyen o están influenciados por el comportamiento de la organización”* (Mainardes et al., 2011, p. 230), logrando de esta forma crear *“una red única y valiosa de relaciones con los stakeholders que conduce a la adquisición de conocimientos y competencias que forma la cultura corporativa y dan lugar a beneficios para los principales stakeholders en el largo plazo”* (Susniené & Purvinis, 2015, p. 847).

Adaptando el punto de vista del stakeholder management de Post et al. (2002a) es necesario revisar el concepto tradicional hacia un concepto con enfoque instrumental. Esto nos permite proponer una nueva definición en base al criterio de otros autores (Fassin, 2012; Garcia-Castro et al., 2011; Post et al., 2002a; Susniené & Purvinis, 2015).

El stakeholder management es la gestión de la empresa basada en la relación con sus Grupos de Interés, que debe ser de calidad, trato justo, valiosa y que debe ser parte de la cultura de la organización, permitiendo incorporar los intereses de las stakeholders al modificar las políticas de la firma.

Principios del Stakeholder Management

El Clarkson Center for Business Ethics – CCBE de la Universidad de Toronto en el año 2000, estableció siete principios del stakeholder management, los cuales fueron desarrollados para su aplicación por parte

Capítulo 2.- Los stakeholders y su relación con la empresa

de los administradores y empresarios. Estos principios se los conoce como “*Los Principios de Clarkson*” (ver tabla 2.6), por los estudios realizados en gestión de los GI de Max Clarkson (Carroll & Buchholtz, 2014) bajo el auspicio de la Fundación Alfred P. Sloan, como una referencia sobre la ciudadanía global corporativa (Post, 2002).

Tabla 2.6. Los principios del Stakeholder Management

Principio 1	Los administradores deben reconocer y controlar activamente las preocupaciones de todos los grupos de interés legítimos, y deben llevar sus intereses debidamente en cuenta en la toma de decisiones y operaciones.
Principio 2	Los administradores deben escuchar y comunicarse abiertamente con sus grupos de interés acerca de sus respectivas preocupaciones y contribuciones, y sobre los riesgos que asumen debido a su participación en la empresa.
Principio 3	Los administradores deben adoptar procesos y modos de comportamiento que son sensibles a las preocupaciones y capacidades de cada grupo de interés circunscrito.
Principio 4	Los administradores deben reconocer la interdependencia de los esfuerzos y recompensas entre las partes interesadas, y deben tratar de lograr una distribución justa de los beneficios y responsabilidades de la actividad corporativa entre ellos, tomando en cuenta sus respectivos riesgos y vulnerabilidades.
Principio 5	Los administradores deben trabajar en cooperación con otras entidades, tanto públicas como privadas, para asegurar que los riesgos y daños derivadas de las actividades de la corporación sean minimizadas y, y en los que no se pueda evitar, este debidamente compensada.
Principio 6	Los administradores deben evitar por completo las actividades que podrían poner en peligro los derechos humanos inalienable (por ejemplo, el derecho a la vida), o den lugar a riesgos que, si se entiende claramente, serían claramente inaceptables para grupos de interés relevantes.
Principio 7	Los administradores deben conocer los posibles conflictos entre (a) su propio papel como agentes de la empresa, y (b) sus responsabilidades legales y morales de los intereses de las partes interesadas, y deben direccionar tales conflictos a través de una comunicación abierta, reportes apropiados y sistemas de incentivos, y cuando sea necesario, la revisión de terceros.

Fuente: Tomado de Post (2002)

Al analizar estos principios se puede obtener valiosas conclusiones: a) La administración necesita identificar, conocer, monitorear y comunicarse con los stakeholders (principios uno y dos); b) Es necesaria la

Capítulo 2.- Los stakeholders y su relación con la empresa

implementación de políticas y prácticas responsables (principio tres); c) Creación de valor económico y compartir sus beneficios entre las partes interesadas (principio cuatro); d) La empresa afrontan el riesgo y las compensaciones al asumir una relación con los GI (principio cinco y seis); e) Los conflictos que se puede suscitar entre administración y GI por los intereses (principio siete).

Se considera que las empresas que se organizan observando estos principios tienen una mayor probabilidad de tener éxito permitiendo el logro de los objetivos para el desempeño corporativo y financiero (Garriga, 2011; Sachs & Rühli, 2011; Schlierer et al., 2012). Recientemente, se realizó una reconsideración de estos principios al establecer la declaración del propósito de la corporación por el Business Roundtable, al dar valor a una amplia variedad de stakeholders (Harrison, Phillips, et al., 2019).

Los principios del stakeholder management continúan vigentes, pues hay evidencia de la relación existente entre la aplicación de estos principios por medio de la gestión de los stakeholders y el desempeño financiero de la empresa, en una amplia gama de empresas e industrias (Phillips et al., 2019). Cabe indicar que el desempeño financiero no debe ser la única variable dependiente de estudio y quizás no sea la más interesante, pues la teoría presenta otras facetas que requieren atención en enfoques ambientales, de responsabilidad social e innovación y como afectan estos a los rendimientos de la firma.

Elementos Conceptuales del Stakeholder Management

En un estudio reciente Freeman (2018) establece siete núcleos conceptuales del stakeholder management: 1) Enfoque Gerencial, proporcionando las mejores prácticas de gestión de los GI basado en relaciones con el objeto de crear valor; 2) Fundamento Moral, cimentado en

Capítulo 2.- Los stakeholders y su relación con la empresa

el respeto a los derechos humanos y permite que las relaciones con los grupos de interés estén presentes la integridad, equidad, honestidad, lealtad, libertas de elección y asumir responsabilidades; 3) Estrategia Empresarial, debe conducir a una declaración de propósitos y valores para determinar las acciones a emprender; 4) Creación de valor, asociado al costo de oportunidad del GI al tomar un decisión sobre la utilidad (o valor) de la interacción que tiene con la empresa. Esta decisión puede estar en términos no económicos (asociados con el factor humano como el desarrollo personal, estima y afiliación) y económicos; 5) *Reciprocidad*, asociado a los costos de oportunidad percibidos, si estos son positivos por parte del GI se encuentra dispuesto a devolver más a la compañía en términos de esfuerzo, compromiso e intercambio de información; 6) *Reputación*, que la empresa obtiene en función del trato y relación que tienes con sus GI; 7) Convergencia de los GI en el tiempo, al incrementar valor y recepción beneficios de las partes interesadas en relaciones de ganar-ganar.

La gestión de los stakeholders puede presentar fortalezas y debilidades. Respecto a sus fortalezas, el compromiso de la empresa al considerar los stakeholders y sus intereses se manifiesta en actividades relacionadas con la filantropía, prácticas laborales y prevención de daños ambientales. Las debilidades, se pueden dar en función del daño ambiental, malas prácticas laborales o productos inseguros, todo esto como resultado de una ineficiente consideración de los interés de las stakeholders (Gao & Slawinski, 2015).

Los efectos del Stakeholder Management en la empresa

Se considera que el stakeholder management permite que la empresa obtenga beneficios al relacionarse con los stakeholders en:

A. En las operaciones

- Permite la asignación de recursos para la satisfacción de sus stakeholders (Pereira Pavão & Rossetto, 2015).
- Es una fuerza de ventaja competitiva al establecer relaciones entre la firma y sus stakeholders, permitiendo mejorar la reputación de la compañía y evitar conflictos con los GI (Gao & Slawinski, 2015).
- Logra establecer estrategias de mercado (Schneider & Hadani, 2014).
- Posibilita la creación de valor económico y no económico (Freeman, Harrison, et al., 2018)
- Es considerada como un componente de la responsabilidad social empresarial (Doh & Quigley, 2014).
- La gestión de los stakeholders internos permite obtener rendimientos en la firma (Gao & Slawinski, 2015; Garcia-Castro & Francoeur, 2016).
- Es un factor clave para alcanzar la sustentabilidad corporativa (Dal Maso et al., 2018; Montiel & Delgado-Ceballos, 2014).
- Tiene un impacto a largo plazo en el desempeño financiero de la firma (Dal Maso et al., 2018; Fu et al., 2019; Moura-Leite et al., 2014; Torugsa et al., 2013).
- Facilita la relación entre el desempeño social y financiero de la empresa (Barnett, 2007; Fu et al., 2019; Moura-Leite et al., 2014).

B. En la imagen

- La reputación de la empresa se forma con la interacción de los stakeholders (Freeman, Harrison, et al., 2018).
- Es parte de la cultura de la organización (Minoja, 2012).

C. Responsabilidad ante la Comunidad

- Permite abordar problemas relacionados con la sostenibilidad (Barnett et al., 2018).

D. Relaciones y Comunicación

- Se lo denomina la calidad de la relación empresa – stakeholder (García-Castro et al., 2011)
- Permite gestionar tensiones con los diferentes stakeholders para reducir las tensiones o conflictos potenciales (Gao & Slawinski, 2015).
- Consiente la coordinación de las contribuciones de los stakeholders para el logro de objetivos y gestión de recursos (Waligo et al., 2014).
- Incrementa la motivación y el compromiso de los stakeholders para cooperar con la empresa (Minoja, 2012).
- Relaciones y diferenciales de poder al flexibilizar su institucionalidad para atender a sus GI (Schneider & Hadani, 2014).
- Intercambios con la comunidad (Marin et al., 2014).
- Comunicación abierta de las preocupaciones, contribuciones y riesgos (Pereira Pavão & Rossetto, 2015).
- Las decisiones administrativas son beneficiosas para las partes interesadas en una relación ganar – ganar (Freeman, Harrison, et al., 2018).

E. Entorno

- Sociales y políticos, permite controlar mejor las restricciones externas que se presentan con la interacción de ONG's (Su & Tsan, 2015).
- La generación de capacidades asociadas a la responsabilidad social (Cantrell et al., 2014).

Stakeholder Management en la práctica

De acuerdo a Freeman et al (2018), la gestión que realiza la empresa para los stakeholders es un conjunto de descriptores de comportamiento que muestran por parte de la empresa: 1) Integridad y confiabilidad; 2) preocupación por sus stakeholders; 3) Comprenden que el propósito del negocio es crear valor para sus stakeholders y su actuar es consistente con

Capítulo 2.- Los stakeholders y su relación con la empresa

este propósito; 4) Mantienen fluida comunicación con sus stakeholders internos y externos; 5) Recompensan a sus stakeholders; 6) A largo plazo buscan alinear a los múltiples stakeholders y satisfacerlos en sus intereses y requerimientos. Harrison et al. (2010) considera que la empresa que gestiona sus grupos de interés asigna más recursos para satisfacer sus necesidades y demandas buscando su participación voluntaria en las actividades productivas de la empresa. Es decir, no se basa en una participación condicionada a un contrato formal o informal, sino en relaciones.

Los desarrollos recientes han considerado aplicaciones del stakeholder management en la empresa. Al respecto Pedrini & Ferri (2019), exponen que el entendimiento de los intereses de los GI puede servir a los objetivos de la organización para un desempeño positivo en la empresa. De forma similar diferentes autores (Moura-Leite et al., 2014; Shahzad et al., 2016) muestran el papel de los gerentes en el impacto de la gestión de los stakeholders en el desempeño financiero, o relaciones entre desempeño ambiental y financiero (Dal Maso et al., 2018).

En el desarrollo de la teoría algunos autores propusieron modelos teóricos para la gestión de los stakeholders. Verbeke & Tung (2013) muestran un enfoque de gestión temporal de los stakeholders basada en las teorías de recursos e institucional. Lehtinen et al. (2019) desarrolla un modelo procesal de gestión en sistemas de productos complejos, para fundamentar por que las empresas se involucran o desconectan de los stakeholder externos. Schneider & Hadani (2014) desarrollan un modelo que integra la actividad política corporativa en un marco de gestión de los stakeholders.

Otros investigadores analizaron el stakeholder management en diferentes contextos usando estudio de casos. Loi (2016) presenta tres casos

en una organización pública corporativa. Waligo et al. (2014) expone que la gestión se encuentra influenciado por el tipo de liderazgo y la capacidad de los stakeholders para involucrarse. Sachs et al. (2017), expone un caso de estudio sobre un proveedor de educación superior que enfrenta nuevas regulaciones.

El stakeholder management se encuentra en desarrollo, permitiendo realizar futuras investigaciones de la temática, en temas escasamente explorados referentes a mecanismos de gobierno empresarial para la gestión de los stakeholders; las relaciones y diferencias entre stakeholders y la participación de los stakeholders en diferentes ambientes institucionales (Dorobantu, 2019). En referencia a contextos particulares hay escasa investigación sobre el stakeholder management en *empresas familiares* (Mitchell et al., 2011), y la *pequeña y mediana empresa* (Schlierer et al., 2012). En este último contexto se ha estudiado por ejemplo la percepción de los dueños-administradores (Schlierer et al., 2012) y los procesos de innovación abierta (Albats et al., 2019).

2.4.2. Integración de los stakeholders en la empresa

El stakeholder management al requerir un trato justo, valioso y de calidad por parte de la administración como parte de su cultura organizacional, pretende que la organización tenga que modificar su gestión empresarial para considerar los intereses y demandas de sus grupos de interés. Esta acción de la empresa tiene implícita una relación a largo plazo para lograrlo, al considerar que la firma busca *"Integra a sus stakeholders"*.

El Stakeholder Integration (SI) se lo define *como "la capacidad de establecer relaciones de colaboración basadas en la confianza con diferentes entidades dentro y fuera de la empresa"* (Wolf, 2013, p. 95); *"es la*

Capítulo 2.- Los stakeholders y su relación con la empresa

combinación de la introducción de cuestiones de los interesados en la organización y coordinar los esfuerzos organizacionales para tratar estos asuntos” (Driessen & Hillebrand, 2013, p. 1465). Básicamente, la integración comprende “prácticas operativas que involucran a los stakeholders que participan en las decisiones y actividades de la organización” (Danso et al., 2019).

De acuerdo algunos autores, la integración de los stakeholders en la empresa es considerada importante, por cuanto permite:

- Tener la capacidad de establecer relaciones de colaboración positivas o asociaciones para una variedad amplia de stakeholders (Adomako et al., 2019; Plaza-Úbeda et al., 2010).
- Empoderar a sus GI, convirtiéndolos en fuentes potenciales de conocimiento en los procesos de innovación (Kazadi et al., 2016).
- Integrar las políticas de estrategia y economía de la empresa (Wagner, 2015).
- Intervención de las rutinas actuales de la empresa para mejorar las capacidades de gestión (Sachs et al., 2017).
- Se adquiere conocimiento por medio del aprendizaje organizacional (Defeng Yang et al., 2019)
- Permite el desarrollo de capacidades ambientales (Delgado-Ceballos et al., 2012).

El Stakeholder Integration se ha conceptualizado como un constructo tridimensional, propuesto por Plaza-Ubeda et al. (2010), el que consta de los siguientes componentes: *a) Conocimiento e Integración de los GI* (conocimiento de sus demandas, la importancia y priorización de las demandas, y la relación empresa - stakeholders), *b) Implicación de los GI en*

Capítulo 2.- Los stakeholders y su relación con la empresa

la empresa (relaciones mutuas, recíprocas o de influencia) y *c) Adaptación de la empresa a las demandas de los GI* (cambios de comportamiento para satisfacer la demanda de las partes interesadas). Este modelo tiene un enfoque instrumental y no considera la perspectiva moral-ética de la teoría de los stakeholders (Kujala et al., 2017a).

Las tres dimensiones del Stakeholder Integration (SI) posee características que permiten conectar a los diversos stakeholders, la estrategia empresarial y que puede ser integrado con el stakeholder management o el management of the stakeholders, pero considerando que no es ninguno de ellos (Plaza-Úbeda et al., 2010).

Si bien, el Stakeholder Integration ha sido evaluado por algunos investigadores anteriormente como una capacidad estratégica para la organización, al reflejar las prácticas de gestión con un aspecto moral, el uso de las declaraciones de la empresa como medidas de análisis cualitativos basados o que relacionan el poder e importancia de demandas de los GI (Céspedes-Lorente et al., 2003; Sharma & Vredenburg, 1998). Estos estudios guardan relación con el desarrollo de recursos y capacidades como el medio ambiente, aprendizaje organizacional, recursos humanos o innovación (Amankwah-Amoah et al., 2019; Plaza-Úbeda et al., 2010; Dong Yang et al., 2020). El modelo de tres dimensiones constituye "la escala del Stakeholder Integration", que exhibe ítems que permiten evaluar el GI en la comunicación, información, participación, frecuencia de interacción y la proactividad de la empresa para el desarrollo de las relaciones con el GI y su adaptación a sus requerimientos. Al evaluar esta relación de la empresa – GI, el Stakeholder Integration se convierte en una capacidad estratégica (Plaza-Úbeda et al., 2010).

No existe un único modelo de integración de los stakeholders en la empresa, pero es necesario que la administración sepa entender los

Capítulo 2.- Los stakeholders y su relación con la empresa

intereses de los GI y adaptar estrategias de acuerdo a sus expectativas (Wolf, 2013). El modelo planteado por Plaza et al. (2010) es considerada una de las más comprensivas para la integración (Kujala et al., 2017a). Otros estudios exploran: Los efectos de las barreras internas en la conexión entre el SI y las estrategias ambientales (Delgado-Ceballos et al., 2012), la colaboración entre comunidad - empresa depende de la integración de los GI y el emprendimiento (Burgos-Jiménez et al., 2011), en la innovación de servicios (Jonas, 2018), los sistemas basados en la comunicación permitiendo el incremento de la identificación organizacional de sus GI (Driessen et al., 2013). Así como la integración de GI específicos: Los empleados que permiten moderar la relación de sostenibilidad y el desempeño de la empresa (Wolf, 2013), los compradores y proveedores que al integrarlos mitigan los efectos negativos de dinamismo y complejidad ambiental (Cavazos et al., 2012).

A pesar de la importancia del Stakeholder Integration en las prácticas de gestión de la empresa, se encuentra subdesarrollada y limitada (Driessen & Hillebrand, 2013; Plaza-Úbeda et al., 2010). Es necesario examinar a mayor profundidad los efectos del stakeholder management: *En países en vías de desarrollo*, al poseer elementos contextuales diversos como la economía, cultura o política en relación a los países en desarrollo, (Amankwah-Amoah et al., 2019; Danso et al., 2019), *las diferentes capacidades relacionadas con la empresa* (Defeng Yang et al., 2019), *examinar el efecto sobre la innovación del constructo de stakeholder integration* propuesto por Plaza et al. (2010) por separado en la empresa (Adomako et al., 2019).

Por lo expuesto, en función de los escasos estudios relacionados con el stakeholder integration y las observaciones realizadas por otros autores en función de futuras líneas de investigación, se considera necesario

comprender el stakeholder integration en función de los rendimientos que puede obtener de la empresa y como una capacidad.

2.4.3. Integración de los Stakeholders y el Rendimiento Organizacional

En la teoría de los stakeholders los enfoques normativo e instrumental muestran la importancia de la influencia de los GI en los resultados empresariales (Pedrini & Ferri, 2019). Freeman et al (2018, p. 1) señala que estos grupos *"tienen un interés válido en las actividades y resultados de una empresa"*, por lo tanto, el involucrar a los stakeholders en las actividades y decisiones de la organización depende de la capacidad de integración de los stakeholders que puede llevar a la empresa al desarrollo de políticas y economía de la firma (Wagner, 2015).

Nuestra perspectiva de análisis considera el enfoque instrumental de la teoría, sugiriendo que las empresas deben considerar a la totalidad de los GI y no a uno o varios (Post et al., 2002a), corroborado por Harrison et al (2010) al afirmar que los intereses de un amplio grupo de partes interesadas obtendrán un mayor desempeño que aquellas que se centran en pocas.

Harrison & Wicks (2013) presentan un modelo de cuatro factores como rendimiento empresarial, en el que se distinguen a) El rendimiento y desempeño se basan en la cantidad de valor que la firma brinda a sus GI; b) La utilidad en la empresa de factores económicos y no económicos; c) Inclusión de medidas que reconozcan el nivel de utilidad para los GI relacionados y d) reconocimiento de que los GI pueden valorar diferente las cosas. Recientemente, García-Castro & Francoeur (2016) consideran que una pequeña inversión por parte de la organización en cada GI primario es necesario para lograr un alto rendimiento en la empresa.

Es así, que algunos trabajos han investigado la relación entre las prácticas empresariales orientadas a los GI y el rendimiento empresarial. Jones & Wicks (1999), afirman que a largo plazo los GI se benefician del desempeño de la empresa. Margolis & Walsh (2001, 2003) realizan una recopilación de 127 estudios que en su mayoría (86%) muestran una relación positiva en el rendimiento financiero y social. Orlitzky et al. (2003) realiza un meta-análisis sobre investigaciones anteriores mostrando prevalencia de las relaciones positivas.

Al enfocarnos en la integración del stakeholder, son escasos los estudios que abordan sobre los efectos en el rendimiento empresarial. García-Sánchez et al (García-Sánchez et al., 2018) expone que los factores del medio ambiente, la capacidad de absorción y las habilidades tecnológicas junto con la capacidad de integración de los stakeholders permite el emprendimiento y el desempeño en la empresa.

Los autores Alt, Díez-de-Castro, & Lloréns-Montes (2015) consideran obtener desempeño ambiental por medio de estrategias ambientales proactivas y de la visión compartida de la empresa. Otros, han mostrado evidencia que la integración de los Stakeholders en la gestión empresarial mejora la legitimidad económica de las prácticas medioambientales (Plaza-Úbeda et al., 2009). Otros autores, afirman que se puede obtener desempeño financiero al mediar la orientación ambiental y la gestión de los stakeholders de la empresa (Amankwah-Amoah et al., 2019; Danso et al., 2019).

2.4.4. Integración de los Stakeholders como capacidad

El hecho que los negocios han afrontado en los últimos años cambio dramáticos debido a la globalización, crisis financieras, avances tecnológicos e impactos de sus operaciones en la sociedad, ha exigido a la

Capítulo 2.- Los stakeholders y su relación con la empresa

academia y las empresas dar soluciones. Una de estas soluciones para estos entornos complejos como lo hemos explicado en este capítulo es la teoría de los stakeholders. Otra solución que se propone en este apartado es las capacidades dinámicas, una de las áreas de investigación de mayor actividad en el campo de la gestión estratégica y considerada un marco para analizar las fuentes de creación de valor en entornos que cambian rápidamente (Alonso-Almeida, Buil-Fabregà, et al., 2017; Ringov, 2017).

En la literatura académica referente a la administración y negocios, el término "capacidad", es el poder realizar una tarea o actividad particular (Helfat et al., 2007). De acuerdo a Zahra (2006), existe una confusión cuando se trata el tema de capacidades, realizando una descripción al usar tres aspectos para su correcta utilización: 1) La habilidad para resolver problemas (capacidad sustantiva); 2) Problemas que cambian vertiginosamente (característica ambiental); 3) La habilidad para cambiar la forma para resolver los problemas (capacidad dinámica).

Esta capacidad cuando permite crear, ampliar o modificar a propósito la base de sus recursos en la empresa, se denomina capacidad dinámica (Helfat et al., 2007), permitiendo a la empresa desarrollar la capacidad de cambiar de rutinas e integrarlas a sus operaciones. Formalmente se puede mencionar una definición de capacidad dinámica ampliamente aceptada: *"la capacidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para abordar entornos que cambian rápidamente"* (Teece et al., 1997, p. 516). Años más tarde a medida que evoluciona el tema de capacidades dinámicas, también sus definiciones han sufrido cambios incrementales. Helfat et al. (2007) la define como *"la capacidad de una organización para crear, ampliar y modificar a propósito su base de recursos"*.

Capítulo 2.- Los stakeholders y su relación con la empresa

Teece (2007) realizó una propuesta con fines analíticos en que las capacidades dinámicas se pueden desglosar en la capacidad de:

- *Identificación de oportunidades y amenazas:* La empresa requiere buscar y explorar oportunidades por medio del acceso a información existente o nueva (Teece, 2007). Este proceso puede ser iniciado por los individuos de la organización, por medio del comportamiento organizacional y su capacidad de responder a las necesidades de cambio (Salvato & Vassolo, 2018). Esta identificación implica actividades de búsqueda de información y aprendizaje del mercado, clientes, competidores y el entorno externo (Fainshmidt & Frazier, 2017).
- *Aprovechar las oportunidades:* Percibida la nueva oportunidad, se debe abordar por medio de nuevos productos, procesos o servicios, así como la selección o creación de un modelo de negocio y definición de estrategias (Teece, 2007). Incluye la evaluación de capacidades (existentes o emergentes) e inversiones en activos (tangibles e intangibles) (Fainshmidt & Frazier, 2017).
- *Reconfiguración de las capacidades:* Permite mantener la competitividad por medio de mejoras, combinando, protegiendo y cuando sea necesario reconfigurando los recursos de la organización (activos tangibles e intangibles de la empresa) y capacidades ordinarias (Fainshmidt & Frazier, 2017; Teece, 2007; Wang et al., 2015).

Estas capacidades en la empresa deben desarrollarse y aplicarse de forma simultánea para la creación y mantenimiento de la ventaja competitiva, dirigir sus recursos financieros en pos de las necesidades del mercado (Teece, 2007). La organización que tiene fuertes capacidades dinámicas está en condiciones de renovar o construir recursos, activos y capacidades para responder a los cambios del mercado, y asociado con otras firmas para entregar valor a sus clientes (Teece, 2018a).

Capítulo 2.- Los stakeholders y su relación con la empresa

En el 2018, Teece, realiza dos propuestas novedosas en el marco de las capacidades dinámicas:

- *Adaptación con la teoría de sistemas* (Teece, 2018b), al agregar mayor especificidad tanto en los elementos del sistema como el humano, es decir la administración considera la empresa y su entorno extendido de mercado, tecnológico y regulatorio con muchos subsistemas. El fundamento, es un enfoque integrado, en donde la administración facilita la colaboración interna y posee una visión de unidad. Esta propuesta se resume en tres grupos de actividades simultanea:
 - Identificación: Se obtiene información no estructurada y desorganizada del entorno, que es direccionada para ser manejada adecuadamente, obteniendo cultura organizacional, compartir la visión y descentralización de la autoridad.
 - Aprovechamiento: Una vez identificadas las oportunidades y amenazas, la capacidad de aprovechamiento determina cuando rápido la empresa responde a ellas, por medio de un modelo de negocio que incluye actividades, interacciones e incentivos.
 - Reconfiguración: Capacidad que permite la alineación de los elementos del sistema organizacional por medio de estrategias.
- *Modelo de Negocios* (2018a), en el que se considera que el modelo de negocio puede influir en las capacidades dinámicas de la empresa, al reconocer las necesidades no satisfechas de los clientes, tecnología utilizada y el valor de las actividades. Se considera en el artículo la necesidad de realizar estudios enfocados en innovación, implementación o cambio de negocio pueden mostrar los efectos en la capacidad dinámica.

Capítulo 2.- Los stakeholders y su relación con la empresa

En resumen, los cambios vertiginosos del mercado, lleva a la empresa a identificar oportunidades y amenazas del mercado, aprovechar las oportunidades y reconfigurar sus capacidades. Esto posibilita la creación, ampliación y modificación de sus recursos, la reconfiguración de sus competencias internas y externas para su adaptación a las nuevas circunstancias permitiendo el desarrollo de nuevas capacidades por parte de los directivos.

Estas capacidades que denominamos dinámicas, posee un componente humano (Teece, 2018b) que la administración debe considerar en su contexto interno y externo como un enfoque integrador. Este enfoque apoyado en la teoría de capacidades dinámicas (Teece et al., 1997) armoniza con la teoría de los stakeholders (Freeman, 1984), en especial con su integración que a continuación explicamos:

- ***Conocimiento e Integración del Stakeholder:*** En la empresa existe un creciente interés por conocer e identificar al stakeholder relacionado con las actividades de la firma (Mitchell & Lee, 2019; Perrault, 2017), quienes por los cambios vertiginosos del mercado pueden cambiar sus intereses en el transcurso del tiempo, estar interconectados entre sí o desempeñar varias actividades que afecten a la empresa (Freeman, Harrison, et al., 2018).

El conocimiento e identificación del stakeholder reduce la incertidumbre asociado a sus intereses y demandas que poseen (Freeman & Ginema, 2017; Hayibor, 2017), permitiendo a la empresa, la existencia de una comunicación fluida, relaciones flexibles, aprendizaje organizacional y desarrollo de capacidades (Delgado-Ceballos et al., 2012; Herrera Madueño et al., 2016; Kazadi et al., 2016; Myllykangas et al., 2011; Salimzadeh et al., 2015). La adecuación de este conocimiento al igual que las capacidades dinámicas requieren ser iniciados por individuos

relacionados con la organización (stakeholders) y que se encuentren en capacidad de responder a las necesidades originadas por el cambio. Esta capacidad es difícil de ser imitada por la competencia, al ser generada en un entorno cambiante, complejo y que la firma ha tenido que redireccionar sus interés y objetivos que incluyen a los stakeholders (Teece, 2018b, 2018a).

- ***Implicación de los stakeholders***, al ser integrados en las actividades y rutinas de la firma, realizan un papel importante en la gestión empresarial, creación de valor, y actividades sociales como ambientales (Albats et al., 2019; Hamann et al., 2017; Pantano et al., 2019), Esta interacción entre los miembros les permite responder a los cambios en el entorno, desarrollando y mejorando las capacidades organizacionales (Plaza-Úbeda et al., 2010; Teece, 2018b). por lo tanto la empresa aprovecha sus oportunidades reconfigurando sus productos, servicios o procesos que pueden derivar a la creación de un modelo de negocio o redefinir sus estrategias (Teece, 2007), cumpliendo así con la segunda característica de capacidades dinámicas.
- ***Modificación de políticas y prioridades*** en la empresa es un proceso complejo que asume la empresa al integrar a sus stakeholders en las actividades y operaciones (Plaza-Úbeda et al., 2010; Sachs et al., 2017). Este proceso requiere una reconfiguración o transformación de sus actividades para cumplir las expectativas y demandas de los stakeholders y que se encaminen en función de los objetivos de la empresa. Es decir, reconfigura las capacidades de la empresa cumpliendo la tercera característica sobre las capacidades dinámicas.

De esta forma, la integración de los stakeholders cumple las tres condiciones para ser considerada una capacidad dinámica. La primera que permite la identificación de oportunidades y amenazas (que son

Capítulo 2.- Los stakeholders y su relación con la empresa

identificadas por los intereses y demandas de los stakeholders), Aprovechamiento al diseñar y refinar el modelo (que se cumple al incorporar al stakeholder en las actividades y rutinas de la empresa, mejorando sus capacidades organizacionales) y Reconfiguración de su estructura y cultura (al transformar las actividades y rutinas para cumplir las expectativas y demandas de los stakeholders). Se considera la integración como capacidad dinámica, porque la adaptación de la empresa a los cambios del entorno y su relación con los stakeholders permite reconfigurar los procesos de la empresa.



PARTE II

Las relaciones de los stakeholders en las Pymes

Capítulo 3: La estructural intelectual de la investigación en stakeholders y Pymes.

Capítulo 4: La Gestión Ambiental, Innovación Organizacional y RSE en la Pyme

Capítulo 5: Desarrollo de Hipótesis

La estructura intelectual de la investigación en stakeholders y pymes

3

Lo mejor de mí se lo debo a los libros
Maksim Gorki 1868 - 1936

3.1. Preámbulo

En el capítulo anterior se expuso la importancia de los stakeholders y la Teoría de Stakeholders en el mundo de los negocios. Esta teoría permite entender los negocios como un conjunto de relaciones con grupos que tienen un interés legítimo con la empresa para crear valor, y de quienes la organización depende para alcanzar, metas que sola no podría realizar (Desai, 2018; Phillips et al., 2019; Windsor, 2017), tendiendo a resolver problemas relacionados con lo ético, humano, legal y de emprendimiento (Freeman & Ginema, 2017). Estas relaciones se han dado desde una conceptualización del término tan antigua como los negocios, rastreándose sus orígenes desde el siglo XVII hacia aportes iniciales relacionados con la actividad empresarial mostrados por Follet (1918), Young (1929), Berle y Means (1932), Dodd Jr. (1932), Barnard (1932), Wood (1950), Abrams (1951, 1954), Berle (1954), Dill (1958), Penrose (1959), Eells (1960), Ansoff y Steward (1963), Cyert y March (1963), entre otros académicos e investigadores que permitieron cimentar los conocimientos necesarios hasta llegar a la propuesta por Freeman (1984), continuada por otros investigadores que permitieron su expansión en el mundo académico y de negocios (Agle et al.,

Capítulo 3.- La estructura intelectual de la investigación en stakeholder y pymes

2008; Ayuso et al., 2014; Barney & Harrison, 2020; Berman et al., 1999; Bonnafous-Boucher & Rendtorff, 2016; Donaldson & Preston, 1995; Eesley & Lenox, 2006b; Freeman, 1994a; Freeman, Kujala, Sachs, et al., 2017; Freeman, Harrison, et al., 2018; Friedman & Miles, 2006; Jones et al., 2007; Phillips, 2003a; Phillips et al., 2010; Post et al., 2002a; Sachs & Rühli, 2011).

La aplicación a la problemática empresarial de la teoría de los stakeholders permitió el surgimiento del stakeholder management, con una posterior preocupación de cómo integrar a los stakeholders, conjunto de actividades que ha sido identificada como una capacidad que contribuye al éxito de las actividades de la organización (Plaza-Úbeda et al., 2010): y que permite que los stakeholders intervengan en las rutinas de la empresa para mejorar sus capacidades de gestión, integrar las políticas de estrategia y de economía de la firma (Montiel & Delgado-Ceballos, 2014; Sachs et al., 2017; Wagner, 2015).

A lo largo del extenso desarrollo teórico de la teoría de los stakeholders y, en particular, su aplicación empírica en diferentes campos, los estudios sobre gestión de partes interesadas se han centrado principalmente en las grandes empresas (Guenther et al., 2016; Jenkins, 2004; Schlierer et al., 2012), debido a factores tales como como la mayor disponibilidad y accesibilidad de la información (Berman et al., 1999), la naturaleza general de las grandes empresas y la facilidad de analizar la influencia de las partes interesadas externas en este tipo de organizaciones (Eesley & Lenox, 2006a). Sin embargo, la investigación sobre aspectos específicos de la gestión de las pymes por parte de la comunidad académica ha crecido enormemente y la literatura reconoce diferentes lagunas, por ejemplo, capacidades del propietario, relacionadas con la planificación empresarial, el uso de información financiera, la implementación de tecnologías de la información o el financiamiento (Jagoda et al., 2016). Este tipo de empresas son las más

Capítulo 3.- La estructura intelectual de la investigación en stakeholder y pymes

comunes en el mundo, y actualmente, la investigación sobre ellas es un tema clave en muchas revistas de gestión (Lonial & Carter, 2015). Sin embargo, parece que la investigación en pymes se ha pasado por alto a favor de la investigación en corporaciones multinacionales (Spence, 2016).

Como explican varios trabajos sobre gestión (por ejemplo, Gibb, 1997; Spence, 2016), el conocimiento generado en el contexto de las grandes empresas no siempre es aplicable a las pymes, ya que generalmente existen diferencias sustanciales en la implementación de las prácticas de gestión (Schlierer et al., 2012; Tilley, 2000). Como lo resume Spence (2016), las diferencias importantes entre las empresas grandes y pequeñas están relacionadas con sus formas contrastantes de propiedad y control, su gobierno y presentación de informes, y la naturaleza de sus transacciones y estructuras de poder. Estas diferencias tienen una influencia sustancial en la cuestión de cómo abordar la gestión de las partes interesadas. Otros trabajos también citan aspectos como un mayor impacto operativo y una mayor atención, tanto de los medios de comunicación como del público en general, como determinantes que diferencian la gestión de las partes interesadas en grandes empresas y pymes (Baumann-Pauly et al., 2013; Graafland et al., 2003; Lepoutre & Heene, 2006). Por ejemplo, se han encontrado diferencias notables entre las estrategias de responsabilidad social corporativa (RSE) en las pymes y las grandes empresas (Dias et al., 2019; Russo & Perrini, 2010).

Además, las pymes tienen características particulares que requieren el uso de tipos específicos de estudios relacionados con las partes interesadas (Herrera Madueño et al., 2016; Jackson et al., 2018). Por lo tanto, las pymes tienen otras estrategias, estructuras menos estandarizadas, más dependientes de la disponibilidad y participación de sus propietarios (Herrera Madueño et al., 2016) y sus diferentes financiadores (Jackson et al.,

2018). Las pymes normalmente mantienen estrechas relaciones con las partes interesadas (Fisher et al., 2009), que se desarrollan dentro de una mezcla de relaciones intrínsecas y extrínsecas (Corral de Zubielqui et al., 2016); que se caracterizan por la reciprocidad, el intercambio de información, la empatía y la buena voluntad (Spence, 2004). Además, las pymes están asociadas con la tendencia a utilizar mecanismos informales de comunicación (Ellerup Nielsen & Thomsen, 2009). Finalmente, es posible que la gestión de las partes interesadas a veces juegue un papel aún más crítico para garantizar la supervivencia de las pymes (Jenkins, 2004; Spence & Rutherford, 2003).

Los puntos detallados anteriormente justifican la necesidad de sintetizar y avanzar en el conocimiento sobre la aplicación de la teoría de los grupos de interés en el ámbito de las pymes. En este sentido, el análisis bibliométrico se considera un método sólido para estructurar el conocimiento (do Prado et al., 2016).

En este capítulo, se aborda el primer estudio bibliométrico de la estructura intelectual de los stakeholders y las pymes, permitiendo observar la evolución, estructura científica, aportaciones y tendencias de este tópico de estudio. Para el efecto, se consideró una reseña sobre las pymes y su rol en la sociedad, para continuar con el análisis de la estructura intelectual por medio de características descriptivas del dominio y su mapeo.

3.1.1. Referencias iniciales

Las primeras referencias sobre las pequeñas y medianas empresas datan de principios del siglo XIX en la literatura académica. En 1913, se expone una referencia en *The Economic Journal* sobre la ciudad de Messina (Italia) destruida en la primera guerra mundial sobreviviendo el 40% de población, cinco años después la ciudad se encuentra en pleno apogeo

debido al impulso recibido por los pequeños negocios, convirtiéndose en un centro administrativo, militar y legal de importancia (Mortara, 1913).

En 1914 empiezan a estructurar la información por el gobierno Inglés referente a la organización de las industrias y los negocios de su capital (Londres), mostrando que el 72% de las personas se encuentra trabajando en una empresa pequeña (Bowley, 1921).

A partir de los años setenta, la pequeña y mediana empresa comenzó a ser el centro de atención para los académicos, quienes anteriormente miraban a las grandes empresas como fuentes de crecimiento económico (Mac an Bhaird, 2010). En 1973, el economista Ernst Friedrich Schumacher en su libro *"Small is Beautiful, Economics as if people mattered"*, expone que no existe la viabilidad de las naciones sino de las personas, quienes al estar en comunidad, los inviables seguirán igual, en cambio al dividir la comunidad en grupos más pequeños los inviables serán viables (Schumacher, 1973), reflexión que contextualiza la corporación frente a la pequeña empresa. Expone la importancia de las personas en el contexto de la pequeña organización *"Se necesita un sistema de pensamiento completamente nuevo, un sistema basado en la atención a las personas ... podría resumirse en la frase 'producción por las masas, en lugar de producción en masa'"* (Schumacher, 1973, p. 79).

3.1.2. Una visión actual

Las pequeñas y medianas empresas presentan un papel preponderante en el contexto económico mundial, que a criterio de la OECD *"representan casi la totalidad de la población de negocios y representan grandes proporciones de empleo"* (OECD, 2017a, p. 18), con más precisión se puede mencionar que las pymes representan alrededor del 90% de empresas, generando más del 50% de empleos en el mundo (The World Bank, 2018a,

2020), contribuyendo a la identidad y cohesión social de sus comunidades (OECD, 2019). Por lo tanto, las pymes tienen un papel importante en la generación de riqueza y la creación de puestos de trabajo equivalente a dos tercios a nivel mundial (Bijaoui, 2017; Yacob et al., 2019).

La presencia de las pequeñas y medianas empresas es fuerte en el contexto mundial, por lo que comprender su heterogeneidad es necesaria (OECD, 2019). Un análisis por continentes (regiones) nos permite obtener una visión particular:

En Europa, se considera a las pymes el motor principal del desarrollo del continente (Dowling et al., 2019), representando el 99,8% de los negocios no financieros y provee dos tercios de empleo del continente (Bassi & Dias, 2019; Muller et al., 2018).

En Asia las pymes muestran un rol importante del continente al ser consideradas como la columna vertebral de la economía de la región, representando el 95% de las empresas, contribuyendo sustancialmente al PIB de los países que lo conforman en el orden del 30% al 60% y como participes de generación de empleos en el orden del 50% - 70% (Cornelli et al., 2019; Morgan et al., 2019).

En África, como en la mayoría de economías del mundo, las pymes dominan el sector privado, representan el 90% del sector privado, el 50% de los empleos y el 70% de la producción económica (Amoako-Adu & Eshun, 2018; Mamman et al., 2019).

En Norte América, las pymes comprenden el 99% de los negocios con una tasa de empleo formal superior al 50% (OECD, 2017b; U.S. Small Business Administration, 2018).

En Latinoamérica, el potencial de crecimiento económico descansa en las pymes al poseer ciertas características que la hacen única:

Comprenden el 99,5% de empresas de la región, poseen el 60% de la fuerza laboral formal y posee una participación del 25% de la producción (Correa et al., 2019; Dini & Stumpo, 2019; OECD/CAF, 2019).

3.1.3. Las pymes y su rol en la sociedad

Al hablar de pequeñas y medianas empresas, nos encontramos con *"un grupo heterogéneo de empresas, que van desde un solo artesano trabajando en casa y produciendo artesanías hasta sofisticadas empresas de productos de software que venden en nichos globales especializados"* (Fischer & Reuber, 2005, p. 131). Por tanto, la concepción de la pymes ha evolucionado de *"un proveedor de bienes y servicios a la sociedad a una que considera que las empresas contribuyen al bienestar de la sociedad"* (Williamson et al., 2006, p. 317).

La importancia que representan las pymes en el contexto mundial permite observar su aportación en tema económicos, sociales y ambientales que se exponen a continuación:

- a) En la economía: Se reconoce que las pymes conforman la mayoría de negocios en el mundo (OECD, 2017a; The World Bank, 2020) teniendo un rol creciente en el desarrollo sustentable de la economía nacional e internacional (Agostini & Nosella, 2019; N. Li et al., 2016) al fomentar el desarrollo económico y creación de empleo (Bijaoui, 2017; Hamann et al., 2017; International Labour Office, 2015; OECD, 2019). En los países en desarrollo ocupan una posición importante (Gadenne et al., 2009) colaborando con la disminución de la pobreza (Jamali et al., 2017), así como el crecimiento en lugares que es escasa la actividad económica (Painter-Morland & Dobie, 2010). En definitiva, se considera a las pymes como el motor primario del desarrollo económico (Petrakis & Kostis, 2015).

- b)** Aspectos Sociales y ambientales: Las pymes tienen gran influencia en las comunidades que se encuentran en su entorno (Russo & Perrini, 2010) por su contribución al estimular la economía local, la creación de oportunidades y puestos de trabajo (Painter-Morland & Dobie, 2010). Las pymes son piezas clave en sus comunidades locales y de forma individual, tiene el potencial de impactar en ella (Li et al., 2016; Mayson, 2011). Se considera que responden a los aspectos sociales y ambientales porque forman parte de las actividades asociadas a sus principales actividades empresariales (Hamann et al., 2017; Raar, 2015).
- Social: Están influenciados por las normas y presiones de los stakeholders específicamente empleados y la comunidad, quienes poseen intereses y deseos, permitiendo que la empresa se organice rápidamente en prácticas que permita satisfacer estas demandas (Lepoutre & Heene, 2006; Torugsa et al., 2012). Las pymes tienen bajo poder de negociación y de influencia política (Sen & Cowley, 2013), pero poseen la habilidad para crear alianzas y utilizar redes externas (Massa & Testa, 2008). Es necesario mencionar que en el contexto empresarial, las relaciones sociales y la participación en redes son aspectos que no se pueden separar del negocio (Spence & Rutherford, 2003).
 - Ambiental: En las pymes por su relevancia económica y social las cuestiones ambientales reciben una especial atención (Bijaoui, 2017; Lewis et al., 2015), y se reconoce que sus actividades producen impacto ambiental significativo (Courrent et al., 2018).

3.2. La estructura intelectual de los stakeholder y pymes: Un análisis bibliométrico

El papel de las pymes en el contexto mundial se encuentra ligado al desarrollo de la comunidad donde opera mediante la generación de riqueza y empleo (OECD, 2017a; The World Bank, 2020). Su cercanía y relaciones en la comunidad, así como su actividades sociales y ambientales permiten que los grupos de interés sean considerados para la supervivencia de la firma (Hamann et al., 2017; Raar, 2015; Russo & Perrini, 2010). Es así, que algunos trabajos buscaron estudiar la gestión de las pymes a la luz de diversas teorías combinando la teoría de los stakeholders que ha revelado temas actuales sobre la responsabilidad social, gestión ambiental, innovación, emprendimiento, sostenibilidad entre otros. Estudios que ofrecieron una variedad de perspectivas, paradigmas, marcos teóricos, metodologías y resultados que enriquecieron el conocimiento. Este proceso permitió obtener un campo de estudio amplio, desorganizado y fragmentado en varias áreas que se mencionaron anteriormente.

A pesar del importante aporte de estos estudios, se realiza un análisis sistemático que permite contestar algunas interrogantes que se desprenden del objetivo dos de la presente tesis doctoral referente a este campo de estudio de la relación de los stakeholders en las pymes:

- ¿Cómo se ha desarrollado la producción científica a lo largo de los años?
- ¿Quiénes son los expertos en el tema de investigación?
- ¿Cuál es el efecto de la colaboración nacional e internacional en el tema de estudio?
- ¿Qué revistas científicas tienen un impacto significativo en el tema?
- ¿Cuáles son los artículos recomendados en el campo de estudio?
- ¿Cómo se ha dado la evolución del tema de estudio?

- ¿Cuáles son las fuentes de información que permitieron la evolución del tema de estudio?
- ¿Cuáles son los autores que se utilizaron como referencia que permitieron la evolución del tema de estudio?

Con este análisis, se pretende revelar la estructura cognitiva y su evolución de este campo de estudio (stakeholder – pymes), a través de un balance de los estudios realizados y una reflexión de sus tendencias. Este tipo de análisis se realiza mediante un proceso de revisión sistemática rigurosa, que permita la reproducibilidad y transparencia de la información, asegurando su calidad como aporte académico, denominado Bibliometría (Zupic & Čater, 2014).

3.2.1. Los análisis Bibliométricos

En la investigación de un campo específico de estudio, las revisiones de literatura son consideradas una parte importante de la investigación al proporcionar una instantánea (retrato) del tema estudiado, utilizando un algoritmo explícito para la búsqueda y valoración crítica de la literatura (Crossan & Apaydin, 2010; Tranfield et al., 2003; Vázquez-Carrasco & López-Pérez, 2013). Estas revisiones son sistemáticas, permitiendo minimizar el sesgo y los errores de la información obtenida de las publicaciones científicas, evaluar su contribución, análisis y reportar conclusiones basada en la evidencia del trabajo realizado (Tranfield et al., 2003). La idea principal de la revisión sistemática de la literatura es que sea replicable, por lo tanto incluye una búsqueda exhaustiva de la base de datos escogida y proceso exhaustivo de análisis de la información relevante (Linnenluecke et al., 2019). La bibliometría, por su parte, cumple con este riguroso proceso de forma similar (ver tabla 3.1), al establecer parámetros

Capítulo 3.- La estructura intelectual de la investigación en stakeholder y pymes

de selección de base de datos como criterios de inclusión y exclusión de la información (Keathley-Herring et al., 2016).

Tabla 3.1. Similitudes ente la revisión sistemática de la literatura y el análisis bibliométrico

Características	Revisión Sistemática	Análisis Bibliométrico
Pregunta de investigación	Enfocada	Enfocada
Protocolo	Definido y explícito	Definido y explícito
Antecedentes	Proporciona un resumen de la literatura disponible sobre el tópico de estudio	Proporciona un resumen de la literatura disponible sobre el tópico de estudio
Objetivos	Concretos, concisos y claros	Concretos, concisos y claros
Criterio de inclusión / exclusión	Establecidos antes de realizar la revisión	Establecidos antes de realizar la revisión
Estrategias de búsqueda	Comprensiva, sistemática	Comprensiva, sistemática
Proceso de selección de documentos	Claro y explícito	Claro y explícito
Proceso de evaluación de documentos	Claro y explícito	Claro y explícito
Resultados	Sumarios claros y evidencia de calidad	Sumarios claros y evidencia de calidad
Discusión	Escrito por experto(s) relacionados a la temática de estudio	Escrito por experto(s) relacionados a la temática de estudio

Fuente: Elaboración propia tomado de Tranfield et al (2003), Keathley-Herring et al., (2016), Linnenluecke et al., (2019)

La Bibliometría es considerada como una *herramienta importante para analizar la producción científica* (do Prado et al., 2016), *evaluar el rendimiento de las investigaciones* (Gorraiz & Gumpenberger, 2015) e *identificar sus tendencias principales* (Merigó et al., 2016, 2017), *estructuras y patrones significativos* (de Bakker et al., 2005). Por lo expuesto, la bibliometría se la considera *“La ciencia de la ciencia”* (Andrés, 2009).

Es así, que algunos autores consideran a la Bibliometría como: *un campo científico* (Heersmink et al., 2011), *un campo de investigación* (Merigó et al., 2017), *una disciplina* (Ding et al., 2013), *un método* (Hu et al.,

Capítulo 3.- La estructura intelectual de la investigación en stakeholder y pymes

2010; Mongeon & Paul-Hus, 2016; Peng et al., 2015) y *un enfoque* (Gorraiz & Gumpenberger, 2015). Su utilización se ha incrementado en estos últimos años por el acceso a bases de datos científicas que se encuentran disponibles en la web y programas informáticos desarrollados con aplicaciones bibliométricas (Zupic & Čater, 2014).

Tabla 3.2. Tipos de análisis bibliométricos en la disciplina de Administración y Negocios

Tipos de Análisis Bibliométricos	Contribuciones Académicas
Análisis de un área de estudio específica	<i>Comercio Electrónico</i> (Lin et al., 2016) <i>Gestión verde de la cadena de suministro</i> (Fahimnia et al., 2015), <i>capacidades dinámicas</i> (Vogel & Güttel, 2013), gestión hotelera (García-Lillo, Úbeda-García, & Marco-lajara, 2016), <i>emprendimiento</i> (Chandra, 2018) entre otros.
Análisis de campos emergentes	En el área del emprendimiento e innovación: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Emprendimiento y firmas familiares</i> (López-Fernández et al., 2016), <i>emprendimiento femenino</i> (Santos et al., 2018), <i>emprendimiento social</i> (Rey-Martí et al., 2016), ética y emprendimiento (Vallaster et al., 2019). • <i>En innovación: Innovación organizacional</i> (Montalván-Burbano et al., 2020), <i>innovación de servicios</i> (Zhu & Guan, 2013) entre otros.
Evaluación de Revistas Científicas	<i>European Journal of Operation Research</i> (Laengle et al., 2017), <i>Journal of Business Research</i> (Rey-Martí et al., 2016), <i>Information Science</i> (Merigó et al., 2018) entre otros.
Evaluación de Instituciones	(Eito-Brun & Ledesma Rodríguez, 2016; Taşkın & Aydinoglu, 2015).
Evaluación de la colaboración nacional o internacional	Universidades o instituciones (Kirchner et al., 2017; Pislyakov & Shukshina, 2014).
Evolución de publicaciones por regiones o países	(Bonilla et al., 2015; Merigó et al., 2016).
Artículos más citados en una disciplina	(Machado et al., 2016; Ritter, 2015).
Análisis de definiciones de un campo de estudio	(Hernández-Linares et al., 2018).

Fuente: Elaboración propia

El desarrollo de la producción científica actualmente se apoya en análisis bibliométricos dentro de una gama amplia de disciplinas, como:

economía (e.g., Castillo-Vergara et al., 2018), *administración* (e.g., Fahimnia et al., 2015; López-Fernández et al., 2016; Montalván-Burbano et al., 2020), *informática* (e.g., Cobo et al., 2014, 2015), *medio ambiente* (e.g., Wang et al., 2010; Zheng et al., 2015), responsabilidad social empresarial (e.g. Feng et al., 2017), turismo (e.g., Benckendorff & Zehrer, 2013; Okumus et al., 2018) entre otros. Convirtiéndola en un eje transversal para entender la estructura del campo de estudio en cualquier área del saber y disciplina.

Al enfocarnos en la disciplina de Administración y Negocios, existe una amplia gama de temáticas tratadas por medio de los estudios bibliométricos (ver tabla 3.2), que nos remitimos solo algunos como ejemplo.

3.2.2. Metodología de Estudio

El estudio de la estructura intelectual en stakeholders y pymes que se propone se centra en el ámbito de las ciencias administrativas, siguiendo el proceso bibliométrico propuesto para estudios bibliométricos por Zupic & Čater (2014). Este proceso se describe a continuación:

- *Diseño de la Investigación:* Se define las preguntas de investigación y elección del método bibliométrico para responder las interrogantes que corresponden a los objetivos planteados en el capítulo uno.
- *Compilación de datos bibliográficos:* Necesario para limitar alcance del estudio y definir el cuerpo de documentos a estudiar. Se requiere, a) seleccionar o construir una base de datos apropiada y b) filtrar y exportar los documentos obtenidos, proceso que implica establecer un criterio de búsqueda, selección de revistas científicas y filtrado manual de datos.
- *Escoger software y limpieza de datos:* Comprender: a) escoger el software bibliométrico apropiado considerando contestar las preguntas

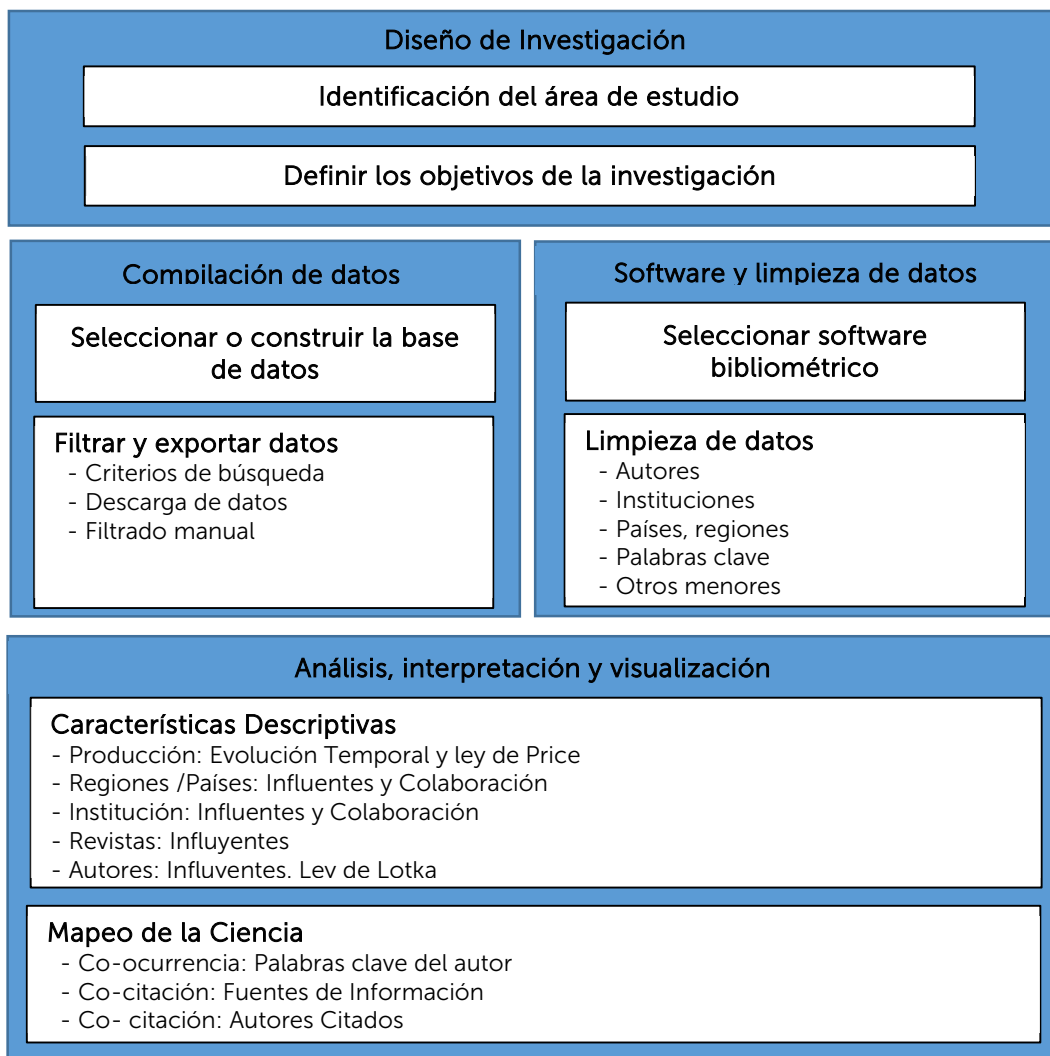
Capítulo 3.- La estructura intelectual de la investigación en stakeholder y pymes

de investigación planteadas y b) limpieza de datos, para minimizar los errores que puede contener la base de información que se obtiene.

- Análisis, interpretación y visualización: En donde se busca escoger el método de visualización de los datos y la utilización del software para el análisis respectivo.

En las siguientes secciones, se desarrolla la metodología propuesta para la realización de análisis bibliométricos, cuyos contenidos se resumen en la figura 3.1 que a continuación se expone:

Figura 3.1: Metodología propuesta para análisis bibliométrico



Fuente: Elaboración Propia

3.2.3. Diseño de la Investigación

El diseño de la ruta de exploración de la estructura intelectual en el campo de investigación de stakeholders y pymes están sujetos a los objetivos de investigación que se expusieron en el capítulo uno, que se extraen a continuación:

- Realizar una medición cuantitativa para la descripción, evaluación y seguimiento de las investigaciones publicadas de la relación stakeholders y las pymes, basados en indicadores de producción, visibilidad e impacto.
- Analizar la relación stakeholder – pymes de forma intelectual y social (conceptual) mediante el diseño de mapas científicos.

En base a lo expuesto podemos establecer los análisis (ver tabla 3.3) que se requieren:

Tabla 3.3: Actividades para solventar las preguntas de investigación

Preguntas de Investigación	Acción a realizar
¿Cómo se ha desarrollado la producción científica a lo largo de los años?	Evolución temporal de la producción científica, Ley de Price
¿Quiénes son los expertos en el tema de investigación?	Análisis de autores y Ley de Lotka
¿Cuál es el efecto de la colaboración nacional e internacional en el tema de estudio?	Análisis de Países/regiones, Contribución Institucional,
¿Qué revistas científicas tienen un impacto significativo en el tema de estudio?	Análisis de revistas
¿Cuáles son los artículos recomendados en el campo de estudio?	Análisis de Citas
¿Cómo se ha dado la evolución del tema de estudio?	Análisis de Palabras clave, red de co-ocurrencia palabras de autor
¿Cuáles son las fuentes de información que permitieron la evolución del tema de estudio?	Red de co-citación de fuentes de información
¿Cuáles son los autores que se utilizaron como referencia que permitieron la evolución del tema de estudio?	Red de co-citación de autores

Fuente: Elaboración Propia

3.2.4. Compilación de datos bibliográficos

3.2.4.1. Selección de la base de datos

La validez de los análisis bibliométricos se sustenta en la disponibilidad, idoneidad, prestigio y consecuencias de usar una determinada base de datos (Mongeon & Paul-Hus, 2016; Sánchez et al., 2017). Las bases de datos más consultadas en el mundo académico para estudios bibliográficos son: Scopus y Web of Science (de la Hoz-Correa et al., 2018; Mongeon & Paul-Hus, 2016). En este estudio, no se considera a Google Scholar, al no tener un proceso de control de calidad sólido, incluye contenido de blogs y documentos duplicados (Harzing & Alakangas, 2016).

En el mundo académico se ha discutido sobre la utilidad de las bases de datos Web of Science y Scopus, pues son consideradas como las principales fuentes de datos de citas (Filser et al., 2017), ofrecen diferentes funcionalidades a los investigadores (Bartol et al., 2016), que son de contenido único, pero no completo referente al área de estudio, por lo que se exhorta el ser cuidadosos al comparar datos específicos de producción científica como instituciones, países o campos (Mongeon & Paul-Hus, 2016).

Scopus, es una plataforma digital, de propiedad de Elsevier Publishing (Países Bajos) que apareció en mundo académico en el 2004 como una base de datos científica multidisciplinaria y sus documentos han sido sometidos a una revisión por pares académicos con una cobertura de 22,800 revistas científicas de 5,000 editoriales internacionales, 280 publicaciones comerciales y 560 series de libros, sumando más de 70 millones de documentos¹³.

¹³ información obtenida de <https://www.elsevier.com/solutions/scopus/content> en noviembre 2019.

Capítulo 3.- La estructura intelectual de la investigación en stakeholder y pymes

Web of Science, creada en 1997 en base a las teorías de indexación del Dr. Eugene Garfield por el Instituto de Información Científica (Institute for Scientific Information - ISI) ahora como parte de Thomson Reuters, tiene 159 millones de records de 254 áreas del saber permitiendo tener diferentes colecciones: La principal denominada Core Collection (con 74.8 millones de records, 21,100 revistas indexadas, 205,000 actas de conferencias, 104,500 libros), Specialist Collection (Medline, Zoological Record, entre otros), Regional Collection (Scielo, KCI Korean Journal Database, Russian Science Citation Index, Cinesse Science Citation Database), Data collection y Patent Collection¹⁴.

En el mundo académico existen diversas aseveraciones respecto a la utilización de estas bases de datos. Algunos autores consideran a Scopus como la base de datos de literatura científica con mejor cobertura en el mundo académico (Palomo et al., 2017; Park et al., 2016), debido a la amplia cobertura de revistas en todos los campos académicos, comparada a la base de datos Web of Science (Mongeon & Paul-Hus, 2016), esta cobertura se da a razón de su conformación por revistas científicas de gran prestigio, algunas relativamente nuevas pero influyentes en su campo académico (Fahimnia et al., 2015). Otros autores consideran que Web of Science es la base de datos mayormente empleada con fines de evaluación de la investigación (Bartol et al., 2016), porque tiene una cobertura más completa de revistas científicas (Filser et al., 2017) y que provee información de los artículos más citados (García-Lillo et al., 2017).

Al seleccionar una base de datos, Ana Andrés (2009) propone características esenciales que se debe considerar: a) la cobertura de la base de datos sobre la literatura académica escrita, b) la consistencia y exactitud de los datos, en donde los errores e inconsistencias sean mínimas, c) los

¹⁴ Información obtenida <https://clarivate.com/products/web-of-science>, en noviembre del 2019.

campos de datos para la selección de variables, d) opciones de búsqueda y navegación que presenta la interfaz, e) herramientas analíticas de los datos obtenidos, y f) Las opciones para grabar y exportar estos datos. Por lo expuesto en términos generales, ambas bases de datos son adecuadas para ser usadas para los análisis bibliométricos, pero al analizar aspectos específicos, existen diferencias. Al respecto Mingers & Liptakis (2010) consideraron la cobertura de artículos entre Web of Science y Scopus en diferentes disciplinas, mostrando que Web of Science tiene una cobertura inferior a Scopus en las áreas de economía, negocios y administración, contabilidad y finanzas, y biblioteca y gestión de la información.

Los criterios expuestos permitieron seleccionar la base de datos Scopus para la generación de la base de datos del campo de estudio de la relación stakeholders y pymes.

3.2.4.2. Filtrar y exportar los datos bibliográficos

a) **Criterio de Búsqueda:** Los parámetros de búsqueda literaria responden a las palabras *"stakeholders"* y *"small and medium sized firms"*, así como palabras sinónimas y siglas que los representen. Se plantea el tópico de investigación (topic search, TS), empleando funciones de lógica booleana AND y OR de la siguiente forma: TS = (((*"stakeholder*"*) AND (*"small business"*) OR (*"medium business"*) OR (*"small-sized firm"*) OR (*"medium-sized firm"*) OR (*"small and medium sized business"*) OR (*"SME*"*) OR (*"small firm*"*) OR (*"medium firm*"*) OR (*"small enterprise*"*) OR (*"medium enterprise*"*) OR (*"small and medium enterprise*"*) OR (*"small and medium-sized enterprise*"*))).

Las palabras sinónimas y siglas deben operar de acuerdo con ciertas restricciones de búsqueda: a) debe estar contenidas dentro de los títulos, resúmenes y palabras clave del autor, b) el periodo de estudio contempla

los años 1993 – 2017, c) limitado a las áreas: "Negocios, Gestión y Contabilidad", "Ciencias Sociales", "Economía, Econometría y Finanzas" y "Ciencias Ambientales".

Los criterios de búsqueda expuestos permitieron recolectar la información necesaria para generar una base de datos que fue almacenado en formato CSV. Los datos fueron conformados el 11 de abril del 2018 de la base de datos Scopus, obteniéndose 965 records. El contenido de la base de datos es información esencial sobre el tema de investigación relacionado con autores, títulos, resúmenes, revistas científicas, palabras clave, referencias bibliográficas entre otras variables importantes.

Finalmente, se seleccionaron solo los artículos de revistas científicas (artículos, artículos en prensa) ya que este tipo de documentos al ser revisado por pares ciegos con experticia en el campo muestran un conocimiento certificado (Mesdaghinia et al., 2015). Este procedimiento ha sido empleado por otros autores (por ejemplo, Fahimnia et al., 2015; García-Lillo, Úbeda-García, & Marco-lajara, 2016; Palomo et al., 2017), obteniéndose 728 records.

b) Filtrado manual, siguiendo la recomendación de Zupic y Cater (2014) se realizaron ajustes en la base de datos. Se utilizó el programa Excel 2013 para la organización de los datos (Benckendorff & Zehrer, 2013; Taşkın & Al, 2017). De los 728 records se realizó un filtrado: se encontraron records duplicados (2); se eliminaron documentos que contienen idiomas diferentes al inglés¹⁵ (30), records que no registran autor o resumen (4) Este procedimiento de remover records duplicados o irrelevantes es necesario y constituye un proceso de filtrado (Cheng et

¹⁵ Las publicaciones realizados en ingles tienen una expectativa que sean más citados que otras publicaciones realizados en otro idioma (Bornmann et al., 2008).

al., 2014; García-Lillo, Úbeda-García, & Marco-lajara, 2016). Finalmente, permitió obtener 695 records.

3.2.4.3. Análisis de la Información

a) **Selección de software para análisis bibliométricos:** La revisión de los datos, limpieza de inconsistencias y cálculos bibliométricos se emplea el software Microsoft Excel 2013 (Benckendorff & Zehrer, 2013; Montalván-Burbano et al., 2020; Taşkın & Al, 2017). Para la observación y análisis de las relaciones presentadas por las publicaciones científicas se utiliza el software Vosviewer versión 1.6.8. desarrollado por Centre for Science and Technology Studies (CWRS) unidad que pertenece a la Universidad de Leiden (Países Bajos). Vosviewer permite a los investigadores realizar una extracción de términos para la construcción, exploración y representación gráfica de mapas de distancia de dos dimensiones (van Eck & Waltman, 2010) permitiendo observar desde perspectivas diferentes la estructura científica y su desarrollo (van Eck et al., 2010). El análisis de las relaciones presentadas por las publicaciones científicas se utilizan diversas unidades métricas como palabras clave, autores, revistas científicas y citas (Heersmink et al., 2011).

El software Vosviewer ha sido utilizado en una variedad importante de estudios en revistas científicas de alto prestigio como por ejemplo: *Journal of Business Research* (Castillo-Vergara et al., 2018; Dzikowski, 2018), *Cogent Business & Management* (Montalván-Burbano et al., 2020), *Journal of Hospitality Management* (García-Lillo, Úbeda-García, & Marco-lajara, 2016; X. Y. Leung et al., 2017), *Plos One* (Chandra, 2018), *Cleaner Production* (Feng et al., 2017), *Management Decision* (Rialti et al., 2019), *Scientometrics* (García-Lillo, Úbeda-García, & Marco-Lajara, 2016; Merigó et al., 2016) entre otros.

b) Limpieza de datos: La información obtenida comprende miles de datos de diferentes variables, como autores, instituciones, países e idiomas, es necesario efectuar un pre-procesamiento de la información con la intención de minimizar posibles errores que pueda presentar la base de datos (Cobo et al., 2011; Zupic & Čater, 2014). Las revisiones se deben efectuar sobre:

- *Autores*, es posible que aparezcan diferentes versiones de nombre de un mismo autor ya que puede ser conocido por su primer, segundo nombre o abreviaturas (Benckendorff & Zehrer, 2013; Leung et al., 2017; Najmi et al., 2017), por ejemplo, Freeman E., Freeman R.E., Freeman Robert E., Freeman Edward.
- *Instituciones o Universidades*, pueden aparecer con su nombre en su idioma oficial o traducido como por ejemplo: University of Cadiz y Universidad de Cádiz (Najmi et al., 2017)
- *Países, ciudades o regiones*, Se identifican por el país que corresponden, por ejemplo: Irlanda, Inglaterra, Gales, se incluyen en Reino Unido (Mesdaginia et al., 2015; Peng et al., 2015).
- *Palabras clave*, los autores utilizan diferentes palabras para describir un mismo concepto, siendo necesario estandarizar las palabras para que exista consistencia, por ejemplo: palabras en plural y singular, sinónimos, estandarización de frases (con y sin guiones), palabras mayúsculas y minúsculas (Cheng et al., 2014; Leung et al., 2017; Najmi et al., 2017)
- *Otros errores menores*, como año de publicación, volumen, issue y página (Benckendorff & Zehrer, 2013), nombre de la revista indexada (Cobo et al., 2011) o libros en que difiere el número de edición (Zupic & Čater, 2014).

En términos generales, pueden aparecer errores ortográficos o uso de caracteres no estándar entre otros (Najmi et al., 2017).

3.2.5. Análisis de los Resultados: Características descriptivas del dominio

Los estudios bibliométricos contemplan una descripción de las principales características en una visión rápida y general del dominio estudiado (Andrés, 2009; Montalván-Burbano et al., 2020), criterio que nos permite exhibir los siguientes apartados:

3.2.5.1. Evolución temporal de la producción científica

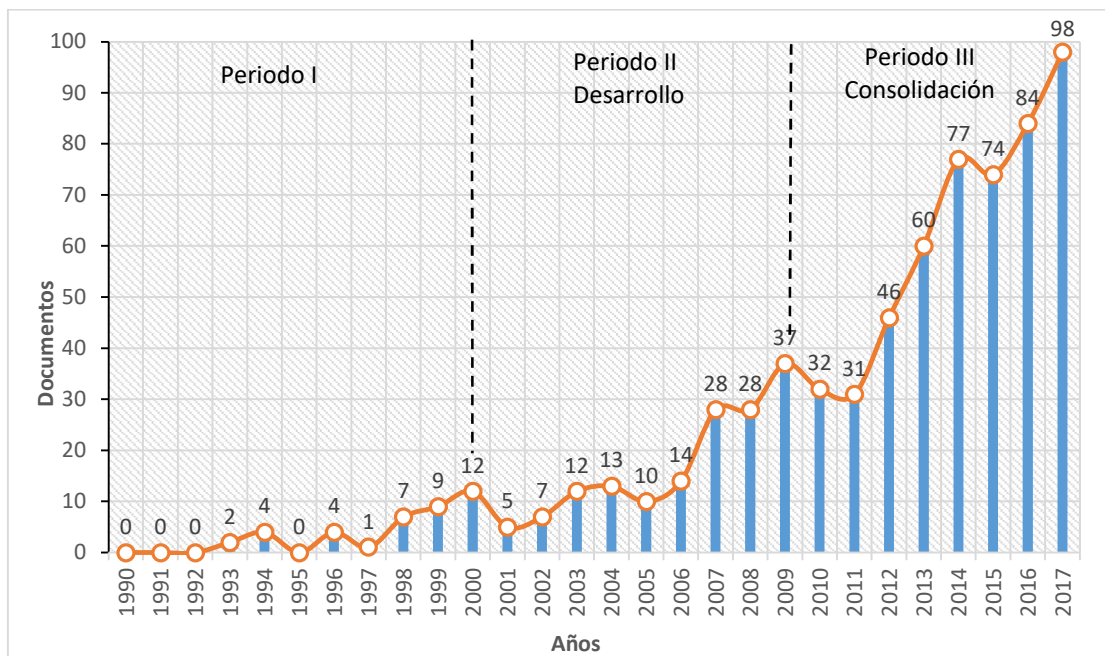
En términos generales, se obtuvieron 695 records relacionados con el tema de investigación. Se puede apreciar su evolución entre los años 1990 – 2017 (ver figura 3.2), que para efectos de análisis se lo dividió en tres periodos:

Período I: Introducción (1990 – 1999), Es el periodo de tiempo más antiguo registrado en la base de datos scopus de la relación stakeholder y smes's, presentando 27 documentos, equivalente al 3.88% del total de publicaciones. Los primeros documentos registrados en la base de datos correspondientes al año 1993, a los artículos *"Quick deals and raw deals: A perspective on abuses of public ADR principles in Texas resource conflicts"* (Kartez & Bowman, 1993) y *"Relational norms as a supplement to neo-classical understanding of directorates: An empirical study of boards of directors"* (Huse, 1993). *El primero explica sobre la pyme minera, la gestión ambiental de esta y las disputas de los stakeholders entorno al hecho y la segunda obra refiere al Directorio de una empresa pequeña puede influenciar los resultados y el rendimiento empresarial.*

Capítulo 3.- La estructura intelectual de la investigación en stakeholder y pymes

En este periodo se destacan los artículos como referencia por su alto número de citas: *The Performance and Competitive Advantage of Small Firms: A Management Perspective* (Jennings & Beaver, 1997), *Entrepreneurship education within the enterprise culture: Producing reflective practitioners* (Jack & Anderson, 1999) y *"Greening" SMEs' Competitiveness* (Bianchi & Noci, 1998) presentando 243, 155 y 76 citas respectivamente.

Figura 3.2: Documentos publicados en stakeholder y pymes (1990– 2017)



Fuente: Elaboración Propia

Período II: Desarrollo (2000 – 2009), Es el periodo de desarrollo del tema de estudio (166 documentos; 23.88%), en donde la relación stakeholders y pymes sale de su periodo de introducción y alcanza un desarrollo importante. En este periodo aparecen publicaciones en literatura académica que tienen más de 100 citas convirtiéndolos en referentes en el área de estudio, relacionados a *corporate social responsibility* (Perrini et al., 2007; Russo & Tencati, 2009), *environmental management* (Aragón-

Correa et al., 2008; Gadenne et al., 2009), *innovation* (Massa & Testa, 2008; Novelli et al., 2006), *sustainability* (Perrini & Tencati, 2006), *cleaner production* (Shi et al., 2008), y *performance* (Garengo et al., 2005)¹⁶.

Período III: Consolidación (2010 – 2017), En este periodo se aprecia una consolidación de la relación stakeholder y sme's, pues la producción científica registra 502 documentos, equivalente al 72.23% del total. En este periodo hay presencia de artículos relativamente nuevos, pero que tienen más de 100 citas que se consideran influyentes, como es el caso de *Family Involvement, Family Influence, and Family-Centered Non-Economic Goals in Small Firms* (Chrisman et al., 2012), *Adopting proactive environmental strategy: The influence of stakeholders and firm size* (Darnall et al., 2010), *Corporate sustainability and innovation in SMEs: Evidence of themes and activities in practice* (Bos-Brouwers, 2010), *The usage and adoption of cloud computing by small and medium businesses* (Gupta et al., 2013) e *Investigating stakeholder theory and social capital: CSR in large firms and SMEs* (Russo & Perrini, 2010), artículos que tienen 256, 184, 160, 159 y 143 citas respectivamente. Cabe indicar que la importancia de una publicación no es inmediata, tomando un largo periodo de tiempo, fenómeno llamado "*Bella durmiente de la ciencia*" (Sleeping Beauty in Science) (Thor et al., 2018; Van Raan, 2005).

3.2.5.2. Indicador Bibliométrico de Producción: La Ley de Price

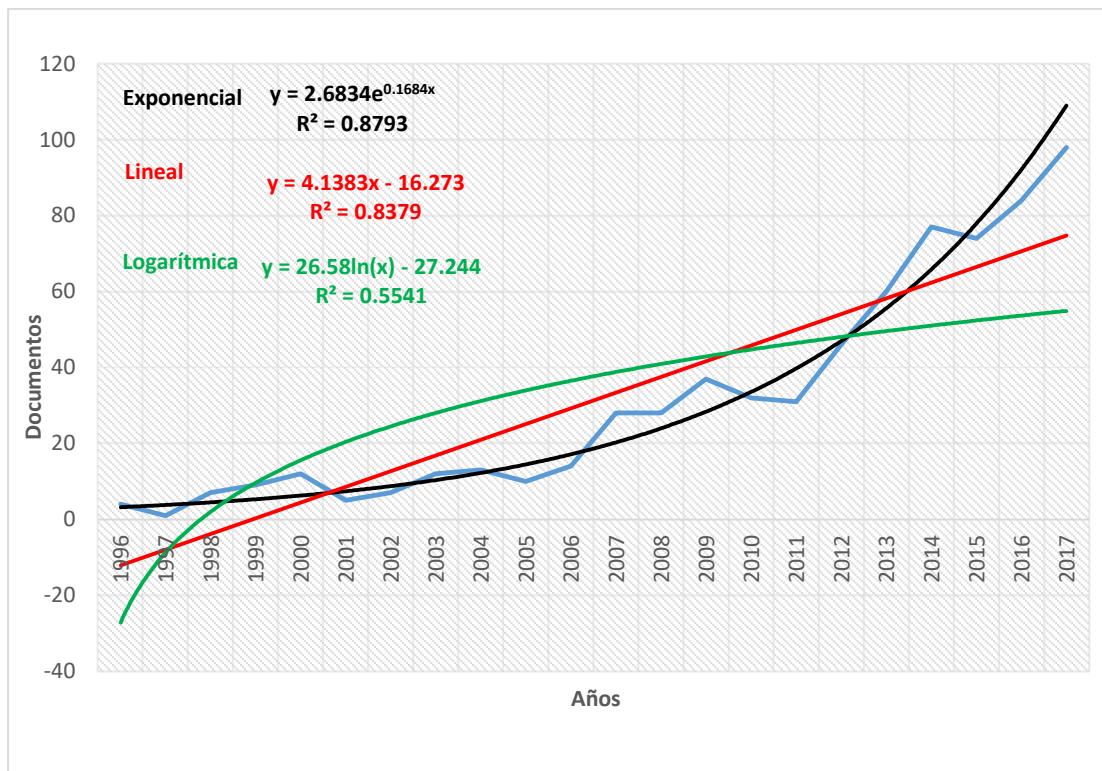
Es uno de los indicadores más utilizados para el análisis de la productividad de una disciplina científica (López-Muñoz et al., 2008). Este indicador aparece en el libro "*Little Science, Big Science*" (1963), escrito por Derek de Solla Price, demostrando que la producción científica tiene un

¹⁶ La utilización de términos anglosajones en el estudio es necesario por cuanto la información de la base de datos y los resultados obtenidos se encuentran en inglés y los análisis se dan en este entorno.

Capítulo 3.- La estructura intelectual de la investigación en stakeholder y pymes

crecimiento regular que se ajusta al crecimiento exponencial al usar indicadores de varios campos de la ciencia. Se evaluó la producción científica de la relación stakeholder y sme's, para ver si se ajusta a la Ley de Price (1963), probando varios modelos de regresión para la estimación del modelo que mejor se ajuste a los datos (figura 3,3,). Se examina el periodo 1996 al 2017, debido a que la producción científica de los años anteriores (1990 – 1995) no presenta continuidad, es escasa y no representativa.

Figura 3.3: Evolución temporal de la producción científica



Fuente: Elaboración Propia

En la figura 3.3. se observa la aplicación de tres modelos de regresión (Exponencial, Lineal y Logarítmica), mostrándose significativos. Al aplicar el modelo de exponencial se obtuvo la ecuación $y = 2.6834e^{0.1684x}$ con una proporción de varianza explicada ($R^2 = 0.8793$), el modelo lineal $y = 4.1383x - 16.273$ ($R^2 = 0.8379$) y finalmente el modelo logarítmico $y = 26.58\ln(x) - 27.244$ ($R^2 = 0.5541$), a pesar de ser significativos, la proporción de varianza

explicada es mayor en el modelo exponencial ($R^2 = 0.8793$), por lo tanto, este modelo se ajusta a la Ley de Price, debido a que el crecimiento de un campo de la ciencia debe tener forma exponencial, aproximándose al crecimiento real de la producción científica (stakeholders y pymes) de los últimos 25 años.

3.2.5.3. Análisis de país/regiones

El impacto de un país o región en productividad de un área de investigación está determinado por los documentos publicados y el número de citas que posee (Dzikowski, 2018), reflejando la fuerza y contribución que posee en el contexto internacional (Ding et al., 2013).

La colaboración en la investigación entre 1990 y 2017, han participado 77 países distribuidos en los cinco continentes, siendo Europa la de mayor contribución 38,46%, seguido de Asia 26,92%, África 16.67%, América 14.10% y Oceanía 2.56%, demostrando una amplitud geográfica e interés en el tema. El 78.86% de la producción científica es generada por 20 países, clasificados por el número de aportaciones (ver figura 3.4) y se los distinguen al continente que pertenecen y que se expone a continuación:

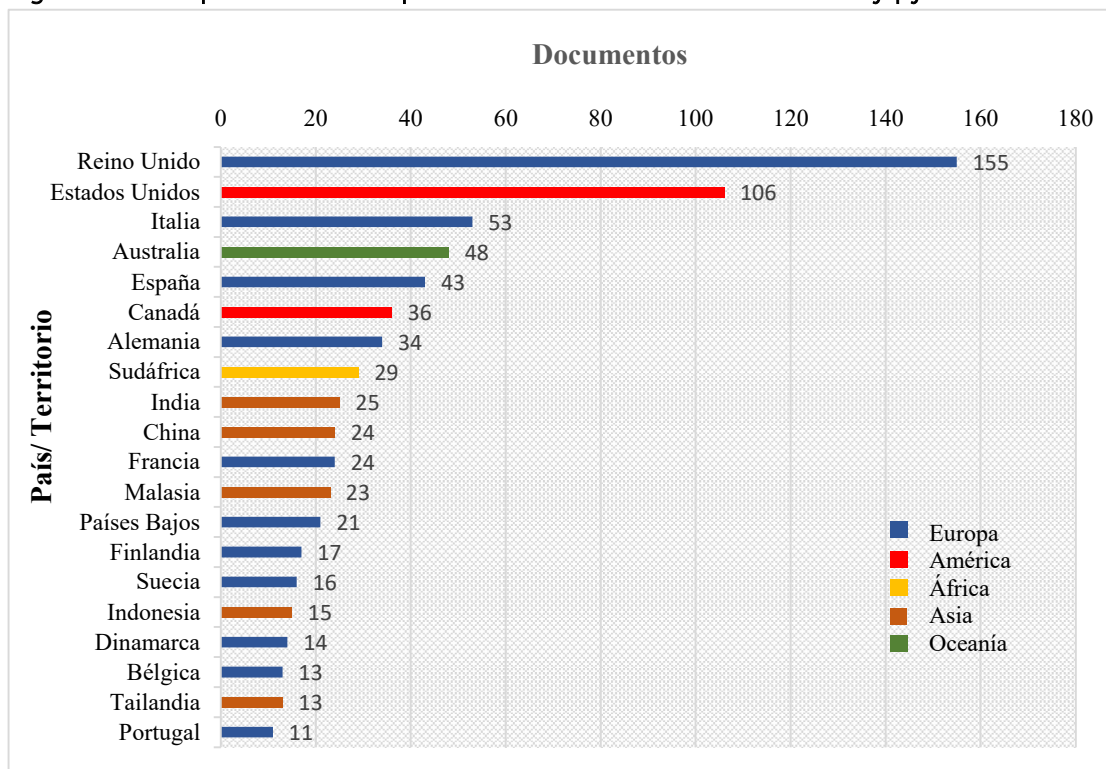
- **Europa**, contribuye en la temática con la colaboración de 30 países, siendo los más importantes: Reino Unido (155), Italia (53), España (43), Alemania (34), Francia (24), Países Bajos (21), Finlandia (17), Suecia (16), Dinamarca (14), Bélgica (13) y Portugal (11). Este grupo representa el 43.92% de toda la producción considerándose la región que más aportaciones dan sobre la temática. La importancia que le da el continente a la temática se debe al creciente interés de las pymes y su relación con la economías nacionales y sus mercados locales (Bassi & Dias, 2019; Dowling et al., 2019). De este grupo, El Reino Unido es el principal contribuyente con un total de 155 publicaciones (16.98%), país

Capítulo 3.- La estructura intelectual de la investigación en stakeholder y pymes

donde el 99.8% de los negocios del sector privado corresponden a la pequeña y mediana empresa (Revell et al., 2009).

- **América**, contribuyen 11 países centrándose la mayor parte de documentación entre Estados Unidos y Canadá. Estados Unidos es el segundo país con mayor contribución científica con 11.61% del total.

Figura 3.4: Los países con más producción científica en stakeholder y pymes



Fuente: Elaboración Propia

- **Asia**, registra cuatro países en el top India, China, Malasia, Indonesia y Tailandia. Continente que el interés en la temática es creciente debido a que el 95% de las empresas son pymes (Asian Development Bank, 2015; Cornelli et al., 2019; Morgan et al., 2019).
- **África y Oceanía**, los continentes de menor contribución, presentando dos países en el ranking, Sudáfrica y Australia respectivamente. Sin

embargo, cabe indicar que Sudáfrica presenta el puesto ocho y Australia el cuatro en el ranking de aportaciones científicas.

Los resultados de los veinte contribuyentes demuestran que la mayor parte de la producción científica es en los países desarrollados (Peng et al., 2015).

3.2.5.4. Contribución Institucional

El progreso de la investigación científica depende de la colaboración institucional (Parish et al., 2018). La fuente de información que permite conocer de cerca este tipo de colaboración está relacionada con la información obtenida de los autores y su afiliación institucional. Para el efecto, las afiliaciones se extrajeron del archivo CSV las ciudades para la organización del análisis. Se utilizó el procedimiento realizado por Fahimnia et al. (2015) para ubicar geográficamente a las organizaciones que contribuyen a la literatura de la relación de los stakeholders en la pyme (figura 3.5).

En la figura se puede observar una mayor densidad de las organizaciones contribuyentes en Estados Unidos y en los países europeos; una densidad media en los países del Asia menor y Oceanía; una densidad reducida en Sudamérica y África. Esta dispersión geográfica de la contribución institucional muestra el interés existente de investigar la vinculación de los grupos de interés en el contexto de las pequeñas y medianas empresas. Cabe indicar, que la reducida densidad de contribuciones relacionadas con Sudamérica, corresponden a investigadores de Chile, Brasil, Colombia y Venezuela.

Figura 3.5: Localización geográfica de la contribución institucional



Fuente: Elaboración Propia

3.2.5.5. Análisis de Revistas Científicas

Considerar las revistas científicas preferidas para la publicación de las investigaciones relacionadas con la temática, ayuda a la caracterización de esta literatura, al permitir identificar si los conceptos estudiados están limitados a uno o varios campos del saber. Los 695 documentos han sido publicados en 399 journals. En la tabla 3.4, muestra las 20 revistas científicas más influyentes del tema de estudio, en que presentan el 24.46% de las publicaciones.

En la tabla en mención se muestran adicionalmente los indicadores de rendimiento de las revistas como el Citescore, SJR y SNIP. El primero, *Citescore* es una métrica para medir el impacto diario basado en las citas del documento (Merigó et al., 2018), *SJR* (SCImago Journal Rank), es un indicador independiente de prestigio de una revista científica, clasificándolas

Capítulo 3.- La estructura intelectual de la investigación en stakeholder y pymes

de acuerdo a la ponderación de citas que presentan (González-Pereira et al., 2010) y el SNIP (Source normalized impact per paper) es un indicador del impacto de citación de las revistas científicas (Waltman et al., 2013).

Tabla 3.4: Las veinte revistas científicas más influyentes

No.	Revistas Científicas	Artículos	Citaciones	Indicadores de Rendimiento		
				Citescore	SJR	SNIP
1	Journal of Business Ethics	24	979	2.91	1.276	1.639
2	Journal of Cleaner Production	18	423	5.79	1.467	2.194
3	Journal of Small Business Management	14	264	3.48	1.337	1.816
4	International Journal of Entrepreneurship and Small Business	13	33	4.48	1.974	2.17
5	Social Responsibility Journal	11	59	0.88	0.32	0.807
6	Education + Training	9	100	1.81	0.506	1.254
7	Business Strategy and the Environment	8	551	5.55	1.881	2.144
8	Journal of Small Business and Enterprise Development	8	57	1.41	0.343	0.808
9	International Small Business Journal	7	299	4.48	1.974	2.17
10	Sustainability (Switzerland)	7	20	2.37	0.537	1.03
11	Energy Policy	6	48	4.97	1.994	2.094
12	International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research	6	209	2.15	0.629	0.906
13	Journal of Media Business Studies	6	7	0.57	0.164	0.468
14	Technovation	6	229	4.57	2.007	2.291
15	Entrepreneurship and Regional Development	5	45	3.4	1.461	1.375
16	Intl Journal of Entrepreneurship and Innovation Management	5	12	0.83	0.255	0.494
17	Problems and Perspectives in Management	5	2	0.3	0.143	0.433
18	Australian Accounting Review	4	4	0.87	0.358	0.736
19	Benchmarking	4	16	1.97	0.559	0.991
20	Corporate Governance	4	81	2.77	1.136	1.346

Fuente: Elaboración Propia

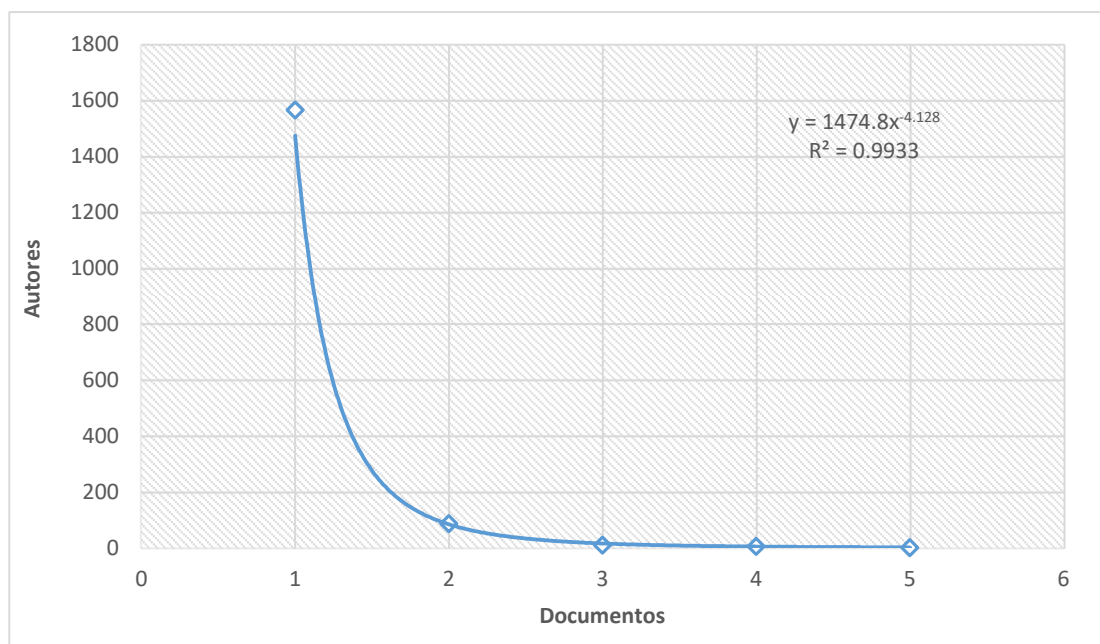
La tabla 3.4 muestra en primer lugar a la revista Journal of Business Ethics con 24 publicaciones y un citescore 2.91, de las cuales se destacan los artículos *Small business champions for corporate social responsibility* (Jenkins, 2006), *Drivers of environmental behaviour in manufacturing SMEs and the implications for CSR* (Williamson et al., 2006), *SMEs and CSR: an approach to CSR in their own words* (Murillo & Lozano, 2006), donde explican el impacto generado por la toma de decisiones de las SMEs tanto en la sociedad como en el medioambiente orientados al Corporate Social Responsibility (CSR). El segundo lugar lo ocupa Journal of Cleaner

Production con 18 publicaciones, Journal of Small Business Management ocupa el 3er puesto con 14 publicaciones.

3.2.5.6. Análisis de Autores

Las publicaciones analizadas (695) han sido escritas por 1674 autores, de los cuales el 93.61% solo exhiben una aportación, el 5.26% tiene 2 publicaciones, el 0.66% 3 publicaciones y el 0.48% más de cuatro publicaciones. Esta estructura que presentan los autores en sus publicaciones tiene características similares con la Ley de Lotka (1926), que describe como un campo científico es distribuida su producción y como un grupo limitado de autores son responsables de la mayoría de publicaciones en la literatura mientras que un grupo grande de autores producen muy pocas publicaciones (López-Fernández et al., 2016).

Figura 3.6: Productividad de Autores (Ley del Lotka)



Fuente: Elaboración Propia

En la figura 3.6, se observa el cumplimiento de la Ley de Lotka, en donde un grupo pequeño de autores (8) son responsables de al menos

Capítulo 3.- La estructura intelectual de la investigación en stakeholder y pymes

cuatro publicaciones y un grupo grande de autores (1567) han presentado un artículo. Para el efecto se determinó una línea de tendencia potencial mostrando como un cambio relativo de una cantidad provoca un cambio proporcional en la otra, expresado en la ecuación $y = 1474.8x^{-4.128}$ con un coeficiente $R^2 = 0.9933$.

De acuerdo con los datos (tabla 3.5), el autor con mayor contribución en la temática es Francesco Perrini, profesor de Universidad de Bocconi (Italia), con 502 citaciones y 4 documentos: *CSR strategies of SMEs and large firms. Evidence from Italy* (Perrini et al., 2007), *Sustainability and stakeholder management: The need for new corporate performance evaluation and reporting systems* (Perrini & Tencati, 2006), *Investigating stakeholder theory and social capital: CSR in large firms and SMEs* (Russo & Perrini, 2010), *Dual-mission management in social entrepreneurship: Qualitative evidence from social firms in the United Kingdom* (Costanzo et al., 2014).

Los investigadores que ocupan el segundo y tercer lugar son Antonio Tencati (Università degli Studi di Brescia) y Angeloantonio Russo (LUM University) coautor de Perrini que presentan una obra sin su participación: *Formal vs. informal CSR strategies: Evidence from italian micro, small, medium-sized, and large firms* (Russo & Tencati, 2009). Otro estudio con alta citación presentado por Aragón-Correa, García-Morales y Hurtado (2008) *Environmental strategy and performance in small firms: A resource-based perspective*.

Adicionalmente se presenta el indicador El H-index "es una estimación de la importancia, significancia y amplio impacto de las contribuciones acumuladas de la investigación de un científico" (Hirsch, 2005, p. 16572). Este indicador ha sido utilizado en el mundo académico como una de los principales medidas del desempeño del investigador (Cobo et al., 2015; Parish et al., 2018), considerándose como una forma simple para medir el

Capítulo 3.- La estructura intelectual de la investigación en stakeholder y pymes

rendimiento científico (Ellegaard, 2018). En la tabla 3.5, se presenta este indicador en donde Sharma S., tiene el más alto valor (70), seguido por Chrisman J.J (49), y los investigadores Chua J.H (37) y Bittici U.S. (30).

Tabla 3.5: Los veinte autores más influyentes por citas

No.	Autor	Institución	País	Artículos	Citaciones	H-Index
1	Perrini F.	Università Bocconi	Italia	4	502	20
2	Tencati A.	Università degli Studi di Brescia	Italia	3	483	13
3	Russo A.	LUM University	Italia	3	450	9
4	Aragón-Correa, J.A.	Universidad de Granada	España	2	316	23
5	García-Morales V.J.	Universidad de Granada	España	1	316	22
6	Hurtado-Torres N.	Universidad de Granada	España	1	316	10
7	Sharma S.	Wilfrid Laurier University	Canadá	1	316	70
8	Novelli M.	University of Brighton	Reino Unido	1	283	14
9	Schmitz B.	University of Brighton	Reino Unido	1	283	1
10	Spencer T.	University of Brighton	Reino Unido	1	283	1
11	Beaver G.	University of Brighton	Reino Unido	2	275	8
12	Jennings P.L.	University of Southampton	Reino Unido	2	275	8
13	Barnett T.	Mississippi State University	Estados Unidos	1	256	28
14	Chrisman J.J.	Mississippi State University	Estados Unidos	1	256	49
15	Chua J.H.	University of Calgary	Canadá	1	256	37
16	Pearson A.W.	Mississippi State University	Estados Unidos	1	256	21
17	Biazzo S.	Università degli Studi di Padova	Italia	1	222	12
18	Bititci U.S.	Heriot-Watt University	Reino Unido	1	222	30
19	Garengo P.	Università degli Studi di Brescia	Italia	1	222	17
20	Darnall N.	Arizona State University	Estados Unidos	1	184	20

Fuente: Elaboración Propia

3.2.5.7. Análisis de palabras clave del autor

Las palabras clave del autor se consideran como una parte fundamental del documento (Zhu et al., 2015), proporcionando una descripción breve y precisa del estudio (Li, 2018), así como detalles y claridad de los conceptos discutidos (Okumus et al., 2018). Estas palabras clave presentan información relevante de las tendencias de investigación (Hu et al., 2010). Expuesto esto,

Capítulo 3.- La estructura intelectual de la investigación en stakeholder y pymes

el análisis permite obtener patrones y tendencias de la relación sme's y stakeholders.

Examinando las palabras clave de autor de los 695 documentos, revela que 1725 palabras clave fueron usadas, entre ellas 1392 (80.70%) aparecen una vez, 178 (10.32%) dos veces y 155 más de 3 veces (8.99%). La existencia de palabras clave que solo aparecen una vez (80.70%) muestran diversidad de temas y nos da indicios que estos temas no han tenido continuidad en el transcurso del tiempo (Peng et al., 2015, p. 362).

En la tabla 3.6, se exhiben las 20 palabras clave de autor más utilizadas y que se encuentran ordenadas de acuerdo con su ocurrencia para el periodo 1990 al 2017.

Tabla 3.6: Las treinta palabras clave de autor más usadas

R	Author Keyword	TO	R	Author Keyword	TO
1	Small and medium enterprises	309	11	Corporate governance	17
2	Corporate social responsibility	61	12	Social capital theory	15
3	Stakeholders	52	13	Risk	13
4	Firm performance	46	14	Communication	12
5	Entrepreneurship	32	15	E-business	11
6	Stakeholders theory	32	16	Sustainable development	11
7	Corporate sustainability	31	17	Tourism	11
8	Innovation	29	18	Life cycle approach	10
9	Environmental management	19	19	Knowledge transfer	9
10	Network	18	20	Legitimacy	9

R: Ranking, TO: Total de ocurrencias

Fuente: Elaboración Propia

Las palabras clave de autor más usadas en el periodo de estudio (1993 – 2017) son: small and médium enterprise (309), corporate social

responsibility (61), stakeholder (52), firm performance (46), entrepreneurship (32), stakeholder theory (32), corporate sustainability (31), innovation (29) y environmental management (19).

3.2.5.8. Documentos citados frecuentemente

El análisis de citación nos permite también evaluar el impacto de las publicaciones científicas (Lv et al., 2011). En la tabla 3.7 presenta los artículos con más de 100 citas, un total de 18 artículos durante el período 1990-2017. Las publicaciones más citadas son las obras de Aragón-Correa et al. (2008), con 316 citas, Novelli, Schmitz & Spencer (2006) y Chrisman et al. (2012), con 283 y 256 citas, respectivamente. El primero de estos artículos relaciona las capacidades de gestión de los grupos de interés con la adopción de prácticas avanzadas de gestión ambiental en las pymes. El segundo no se basa explícitamente en el enfoque de la teoría de los stakeholders, aunque reconoce que el desarrollo de grupos de pymes asociados con el turismo requiere la colaboración de las partes interesadas locales más importantes. El tercer artículo emplea explícitamente el enfoque de la teoría de los GI para explicar la adopción de objetivos no centrados en la economía en el caso de las pymes familiares.

Se puede observar en la tabla 3.7, que Francesco Perrini es el autor con más contribuciones dentro del top 25, con tres publicaciones *CSR strategies of SMEs and large firms. Evidence from Italy* (Perrini et al., 2007), *Sustainability and stakeholder management: The need for new corporate performance evaluation and reporting systems* (Perrini & Tencati, 2006) e *Investigating stakeholder theory and social capital: CSR in large firms and SMEs* (Russo & Perrini, 2010).

Capítulo 3.- La estructura intelectual de la investigación en stakeholder y pymes

Tabla 3.7: Artículos con más de cien citaciones

No.	Autor(es)	Año	Título	Número de citaciones
1	Aragón-Correa J.A., Hurtado-Torres N., Sharma S., García-Morales V.J.	(2008)	Environmental strategy and performance in small firms: A resource-based perspective	316
2	Novelli M., Schmitz B., Spencer T.	(2006)	Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience	283
3	Chrisman J.J., Chua J.H., Pearson A.W., Barnett T.	(2012)	Family Involvement, Family Influence, and Family-Centered Non-Economic Goals in Small Firms	256
4	Jennings P., Beaver G.	(1997)	The Performance and Competitive Advantage of Small Firms: A Management Perspective	243
5	Garengo P., Biazzo S., Bititci U.S.	(2005)	Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda	222
6	Darnall N., Henriques I., Sadosky P.	(2010)	Adopting proactive environmental strategy: The influence of stakeholders and firm size	184
7	Perrini F., Russo A., Tencati A.	(2007)	CSR strategies of SMEs and large firms. Evidence from Italy	177
8	Perrini F., Tencati A.	(2006)	Sustainability and stakeholder management: The need for new corporate performance evaluation and reporting systems	176
9	Gadenne D.L., Kennedy J., McKeiver C.	(2009)	An empirical study of environmental awareness and practices in SMEs	161
10	Bos-Brouwers H.E.J.	(2010)	Corporate sustainability and innovation in SMEs: Evidence of themes and activities in practice	160
11	Gupta P., Seetharaman A., Raj J.R.	(2013)	The usage and adoption of cloud computing by small and medium businesses	159
12	Jack S.L., Anderson A.R.	(1999)	Entrepreneurship education within the enterprise culture: Producing reflective practitioners	155
13	Russo A., Perrini F.	(2010)	Investigating stakeholder theory and social capital: CSR in large firms and SMEs	143
14	Russo A., Tencati A.	(2009)	Formal vs. informal CSR strategies: Evidence from Italian micro, small, medium-sized, and large firms	130
15	Shi H., Peng S.Z., Liu Y., Zhong P.	(2008)	Barriers to the implementation of cleaner production in Chinese SMEs: government, industry and expert stakeholders' perspectives	128
16	Massa S., Testa S.	(2008)	Innovation and SMEs: Misaligned perspectives and goals among entrepreneurs, academics, and policy makers	125
17	Sarker S., Sarker S., Sahaym A., Bjørn-Andersen N.	(2012)	Exploring value cocreation in relationships between ERP vendor and its partners: A revelatory case study	113
18	Lee Y., Larsen K.R.	(2009)	Threat or coping appraisal: Determinants of SMB executives' decision to adopt anti-malware software	109

Fuente: Elaboración Propia

En general, el análisis del resultado de las características descriptivas del campo de estudio sobre las partes interesadas y las pymes revela:

- La existencia de un número considerable de artículos recientes sobre el tema (Figura 3.2).
- El Impacto sustancial de algunos de estos artículos al obtener más de cien citas (Tabla 3.7).
- La contribución del campo de estudio en el contexto internacional (figuras 3.4 y 3.5).
- La atención de la academia a este campo de estudio al registrar un crecimiento de forma exponencial (Figura 3.3), cumpliendo la Ley de Price.
- La amplia reputación de las revistas en el campo de estudio (tabla 3.4).
- La influencia y contribución de los autores (tablas 3.5 y 3.7), dando el cumplimiento de la Ley de Lotka (Figura 3.6).

Estas características representan los atributos más importantes para un campo de estudio en particular que se considera atractivo para un investigador (Akritidis et al., 2012).

3.2.6. Análisis de la Estructura Intelectual: Mapeo de la ciencia de un dominio científico

El mapeo de la ciencia se considera como una herramienta poderosa de la bibliometría porque permite el estudio de la estructura de forma detallada y su dinámica de un campo científico (van Eck et al., 2010). Es decir el área de estudio es evaluada y se sintetizan sus hallazgos, se expone su estructura como una red y se conceptualizan la dinámica de la teoría (Chandra, 2018). El mapeo de la ciencia (cartografía de la ciencia) consiste en una red de nodos y conectores; para el primero, se consideran como unidades de análisis que pueden ser documentos, revistas científicas,

investigadores o palabras clave, mientras que el conector expone la relación entre ellos (van Eck & Waltman, 2014). Los métodos que se pueden utilizar para comprender la estructura intelectual del campo de estudio son:

- a) Cita Directa (Direct Citation): Estima la influencia de la unidad de análisis usando ratios de citas, permitiendo encontrar rápidamente importantes trabajos y determinar como el conocimiento se ha repartido en el campo de estudio (Hsiao et al., 2015; Zupic & Čater, 2014). Los análisis se realizan sobre documentos, fuentes. Autores, organizaciones y países.
- b) Co-citación (Co-citation): Es uno de los métodos más utilizados en la bibliometría (Qiu et al., 2014), permite conocer las ideas centrales, relaciones y la estructura intelectual de un campo de conocimiento (Agostini & Nosella, 2019; Rossetto et al., 2018; Zupic & Čater, 2014), así como su origen intelectual identificando los documentos trascendentales (Vogel & Güttel, 2013). Este método fue propuesto por Henry Small (1973, p. 265) como *“la frecuencia con que dos estudios son citados juntos”*, es decir *“si dos documentos son citados por un tercer documento, es probable que exista algún tipo de relación estructural entre ellos, la fuerza de la relación dependen de cuantas veces son co-citados en un documento”* (Bellis, 2009, p. 159), esta fuerza es en función de las apariciones en las referencias y su enfoque en las contribuciones más influyentes en un campo académico (Dong & Chen, 2015; Vogel & Güttel, 2013; Zupic & Čater, 2014). Este tipo de análisis se realizan sobre referencias, fuentes y autores citados.
- c) Acoplamiento bibliográfico (Bibliographic Coupling): Es lo opuesto a la co-citación. De acuerdo a Kessler (1963) dos documento están bibliográficamente acoplados si un tercer documento es citado por ambos documentos (ver figura 3.7). Es decir conecta la unidad analizada en función de las referencias compartidas presentando una relación

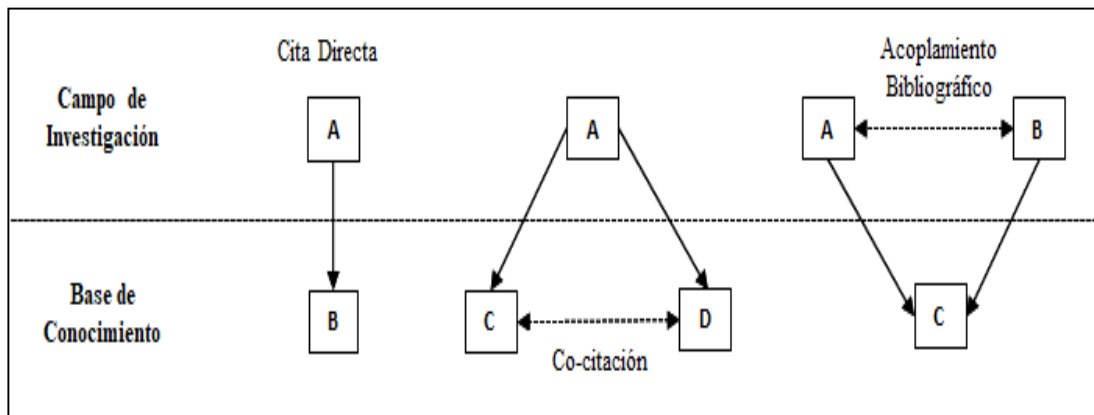
intertextual entre publicaciones permitiendo obtener tendencias actuales y prioridades futuras de la investigación (Vogel & Güttel, 2013; Zupic & Čater, 2014).

- d) Co-ocurrencia (Co-occurrence): Permite la detección de los tópicos principales e identificar la dirección que tomaría un campo académico (Dong & Chen, 2015; Lulewicz-Sas, 2017), presentándose como un mapa semántico que permite observar su estructura conceptual (Zupic & Čater, 2014). Se sustenta en la idea que las palabras clave de un documento que se repiten con mayor intensidad indica la presencia de un tópico o área de estudio (Qiu et al., 2014), por lo tanto es una análisis de co-palabras (co-word analysis) de los documentos, se puede obtener: *palabras clave proporcionadas por el autor* (van Eck & Waltman, 2014), *títulos y resúmenes* (Dong & Chen, 2015; van Eck & Waltman, 2014), *sumario de publicaciones o contenido entero del documento* (Lulewicz-Sas, 2017).
- e) Co-autoría (Co-authorship): Se considera como un indicador de las colaboraciones de investigación entre instituciones, nivel regional, nacional o internacional, mostrando las relaciones entre autores de una publicación (Lv et al., 2011; Mesdaghinia et al., 2015; Parish et al., 2018).

En la figura 3.7 se presenta el resumen de los tres primeros métodos. En la *cita directa*, el documento A cita directamente a B, entonces este último acumula citas; en la *co-citación* los documentos C y D se encuentran asociados porque ellos han sido co-citados en las referencias del documento A, permitiendo una cuantificación de la frecuencia que han sido citados los documentos en la literatura; *El acoplamiento bibliométrico*, los documentos A y B se dicen que están acoplados bibliográficamente porque ellos han sido citados la misma referencia C.

Capítulo 3.- La estructura intelectual de la investigación en stakeholder y pymes

Figura 3.7: Métodos bibliométricos cita, co-citación y acoplamiento bibliográfico

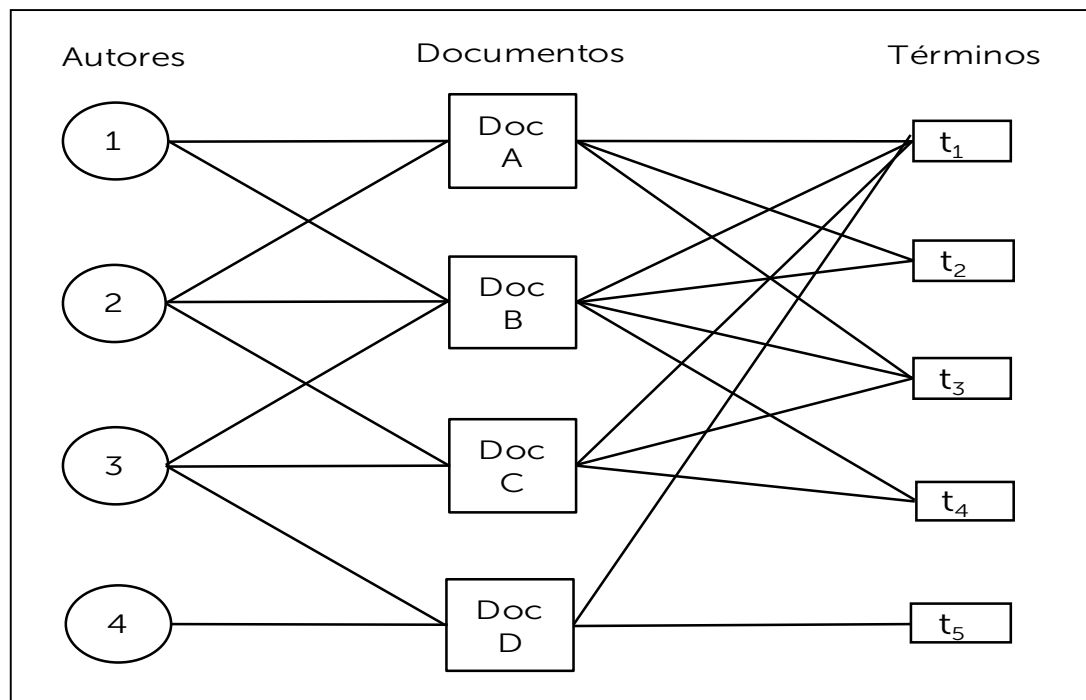


Fuente: Elaboración Propia adaptado de Vogel & Guttel (2013)

Respecto a la co-autoría y co-ocurrencia, en la figura 3.8 se explica con mayor detalle: La co-autoría se presenta en las relaciones de colaboración en donde, en el documento A, se presenta los autores (1, 2), en B (1, 3), C (2, 3) y D (3,4). La co-ocurrencia los términos (t) se seleccionan en cada documento y son analizados en función de su ocurrencia, en donde el t_1 es el factor común para todos los documentos (A, B, C y D), las relaciones subsecuentes muestran áreas de estudio derivadas t_2 (A,B), t_3 (A, B y C), t_4 (B y C) y t_5 (D).

Usando el software Vosviewer, presentando una técnica de mapeo con agrupamiento de datos por clústeres basado en un enfoque de distancias (van Eck & Waltman, 2014; Waltman et al., 2010), se realizan algunos de los análisis mencionados que se consideran representativos para los fines del estudio:

Figura 3.8: Métodos bibliométricos de co-autoría y co-ocurrencia



Fuente: Elaboración Propia

3.2.6.1. Red de co-ocurrencia palabras clave de autor

Una red de coincidencias de palabras clave de autor es una técnica de análisis de contenido que utiliza palabras clave de autor para crear un mapa semántico que permite observar la estructura conceptual del área de investigación y examinar los tipos de conocimiento y sus tendencias correspondientes (Khan & Wood, 2015; Zupic & Čater, 2014). Para elaborar los mapas, se utilizó el software VOSviewer junto con la medición de similitud para los datos de co-ocurrencia, conocidos como fuerza de asociación, utilizando el conteo fraccional (van Eck & Waltman, 2010).

Los tres períodos de tiempo (1990-1999, 2000-2009 y 2010-2017) de los datos bibliométricos analizados se utilizaron para producir los mapas bibliométricos. La observación de los mapas revela una estructura

organizada en una red de grupos relacionados (grupos), que se diferencian por colores. Los nodos que constituyen la red corresponden a una palabra clave de autor, y su tamaño es proporcional al número de coincidencias del término durante un período de estudio dado. Los términos en una fuente grande son útiles para identificar el tema del clúster. Los análisis de la estructura conceptual según los períodos se realizaron utilizando este procedimiento.

Período 1 - El nacimiento del emprendimiento en las Pymes (1990-1999)

Durante este período, se observan dos grupos principales (Tabla 3.8 y Figura 3.9): 1) El *enfoque de emprendimiento* (clúster rojo) y 2) el *enfoque empresarial* (clúster verde). En este momento se genera una gran cantidad de conocimiento con respecto al área de las pymes y los grupos de interés. La orientación del mapa bibliométrico es en gran parte general, no se encuentra ninguna especialización con respecto al tema en ámbitos específicos de gestión.

En este contexto, los trabajos más importantes en este período profundizan en cuestiones generales relacionadas con la calidad y el espíritu empresarial (Husband & Mandal, 1999; Jack & Anderson, 1999; Ledgerwood & Broadhurst, 1999; Robbins, 1994). Identifican diferentes grupos de interés que rodean a las pymes cuyas percepciones pueden resultar cruciales para la implementación de programas de calidad o programas de capacitación y desarrollo empresarial en diferentes contextos. No obstante, estos trabajos no aplican específicamente la teoría de las partes interesadas a ningún problema de gestión de las pymes en particular. En cambio, simplemente mencionan ciertas partes interesadas que podrían ser importantes para los procesos analizados.

Figura 3.9: Red de co-ocurrencia: El nacimiento del emprendimiento en las pymes (1990 – 1999)



Fuente: Elaboración Propia

Período 2 - Despertar social y ambiental de las pymes (2000-2009)

Este período incluye la producción científica correspondiente a 166 documentos, que están representados por cinco perspectivas en el mapa generado (Tabla 3.8 y Figura 3.10): 1) El enfoque de emprendimiento e innovación (clúster rojo), 2) Enfoque de sostenibilidad (clúster verde), 3) Enfoque de responsabilidad social (clúster azul) y 4) Enfoque de rendimiento (clúster amarillo). Por lo tanto, el papel del emprendimiento continúa demostrando ser especialmente importante, ya que comienza a vincularse con trabajos sobre innovación, y también hay una notable presencia de trabajos centrados en aspectos ambientales y sociales relacionados con la empresa. Adicionalmente, surge un grupo de trabajos orientados hacia el desempeño empresarial. Los siguientes párrafos detallan los trabajos más representativos de cada uno de estos grupos.

Enfoque de emprendimiento e innovación (clúster rojo): Este grupo contiene dos temas clave que se abordan juntos en algunos trabajos.

Con respecto al emprendimiento, comienzan a surgir trabajos específicos relacionados con los beneficios de la capacitación y el aprendizaje sobre las prácticas empresariales en las pymes desde la perspectiva de diferentes partes interesadas externas e internas (Davies et al., 2002; Hynes & Richardson, 2007; Rae, 2007). Del mismo modo, otros trabajos exploran cómo los empresarios han utilizado el capital no financiero para desarrollar relaciones con las partes interesadas clave (Shaw et al., 2008). Con respecto a la innovación, los trabajos más importantes son aquellos que estudian cuatro temas particulares: 1) participación de las partes interesadas en al menos una fase del proceso de innovación de las pymes (Atherton & Hannon, 2000), 2) participación de las partes interesadas clave en la innovación y la transferencia tecnológica (McAdam et al., 2005), 3) colaboración de los interesados a lo largo de la cadena de suministro para generar valor basado en la co-innovación (Bonney et al., 2007), y 4) la generación de redes como contexto para la mejora y la creación de conocimiento (Novelli et al., 2006).

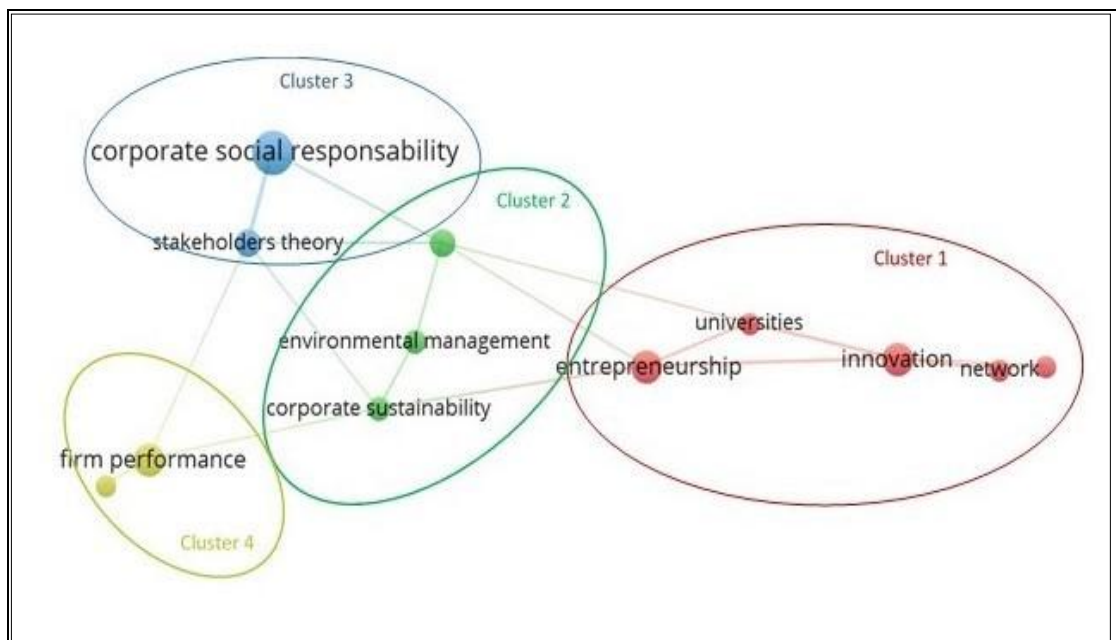
Cabe destacar que este período marca el comienzo de trabajos que combinan tanto el espíritu empresarial como la innovación. Estos dos temas se estudian juntos desde la perspectiva del papel de diferentes partes interesadas, como universidades, industria y gobierno, y como impulsores de la innovación y la creación de nuevas empresas (Pickernell et al., 2010).

Enfoque de sostenibilidad (Clúster verde): La aparición de este grupo en el tema de análisis es un testimonio de la llegada de la sostenibilidad en la investigación sobre las pymes dentro de la literatura. Por lo tanto, los trabajos en este clúster se centran en la identificación y el análisis de las demandas y expectativas de los grupos de interés, con el objetivo de aplicar un modelo de gestión de stakeholders que permita equilibrar los diferentes intereses en los procesos de gestión asociados con la gestión de la calidad

Capítulo 3.- La estructura intelectual de la investigación en stakeholder y pymes

total y el desarrollo sostenible en pymes (Johansson, 2008). Otros estudios enfatizan cómo las pymes pueden mejorar su gestión ambiental al aumentar su colaboración, comunicación e implicación con otros GI (Parker & Khare, 2006; Walker et al., 2009), o simplemente describen las pautas de gestión ambiental de las pymes (Brammer & Millington, 2008; Dahlmann et al., 2008; Gadenne et al., 2009).

Figura 3.10: Red de co-ocurrencia: Despertar social y ambiental de las pymes (2000 – 2009)



Fuente: Elaboración Propia

Enfoque de responsabilidad social (clúster azul): Los trabajos que constituyen este clúster se centran claramente en el análisis de las prácticas de RSE en las pymes.

Este clúster incluye tanto los trabajos relacionados con la estructura de las estrategias de RSE en que las pymes gestionan las relaciones con las partes interesadas (Ellerup Nielsen & Thomsen, 2009; Mostardeiro, 2007; Russo & Tencati, 2009) y trabajos que estudian la relación entre el énfasis en aspectos específicos de RSE y atención prestada a los diferentes grupos de

interés por las empresas, independientemente del tamaño de la empresa (Burton & Goldsby, 2009). Otros estudios utilizan un marco de partes interesadas para medir y evaluar la estrategia de RSE (Yao Dzansi & Pretorius, 2009). Finalmente, algunos trabajos en este grupo se esfuerzan por enriquecer la teoría de las partes interesadas al explicar cómo la mayor o menor autonomía de las PYME con respecto a las partes interesadas importantes condiciona la importancia que se le da a los problemas sociales (Kusyk & Lozano, 2007).

Enfoque de rendimiento (clúster amarillo): Este clúster se compone de trabajos que evalúan el rendimiento de las pymes y, al mismo tiempo, consideran el triple resultado final de la sostenibilidad en muchos casos. El término dominante encontrado es rendimiento empresarial y en este sentido, el trabajo de Perrini & Tencati (2006) (presente entre los más citados; ver tabla 3.6) es especialmente importante. Con base en un marco de partes interesadas, estos autores presentan una metodología para evaluar el desempeño corporativo general, con información cualitativa y cuantitativa en un sistema general representado por el informe anual, el informe social y el informe ambiental.

Período 3 - Sostenibilidad en las pymes (2010-2017)

Como tema de estudio, la relación entre las stakeholders y las pymes comienza un proceso de maduración en este período, que consiste de una producción científica de 502 documentos que se agrupan en cinco clústeres (Figura 3.11): 1) Enfoque social (clúster rojo), 2) Enfoque de sostenibilidad (clúster verde), 3) Enfoque ambiental (clúster azul), 4) Enfoque de emprendimiento (clúster amarillo) y 5) Enfoque de desempeño y grupos de interés (clúster púrpura). Con respecto al período anterior, la sostenibilidad claramente gana más importancia en este campo de estudio.

Capítulo 3.- La estructura intelectual de la investigación en stakeholder y pymes

Los temas de investigación en los trabajos más importantes en cada grupo se detallan a continuación:

Enfoque social (Clúster rojo): El término clave más importante en este clúster es CSR. Las obras que incluyen este término proporcionan una evaluación de la orientación estratégica de la empresa de acuerdo con su rol social. Estos hallazgos están en consonancia con la importancia reciente de la RSE en la estrategia de la empresa (Gelbmann, 2010), con referencias actuales que analizan específicamente la RSE y las pymes, y destacan la relevancia de la teoría de los grupos de interés para explicar los avances en la RSE debido a la vulnerabilidad de las pymes a las partes interesadas (Soundararajan et al., 2018).

Este clúster incluye trabajos que abordan diversos temas. Algunos estudios enfatizan la colaboración de las pymes con los grupos de interés, mientras que otros destacan el desarrollo de la capacidad de gestión de las partes interesadas como un requisito para la adopción de prácticas de RSE (Battaglia et al., 2010; Torugsa et al., 2012, 2013). Un número de trabajos identifica a los stakeholders más importantes para la comunicación de RSE (Coppa & Sriramesh, 2013), otros se centran en el efecto de los GI en la imagen de la empresa, la productividad, la innovación y el posicionamiento (Fraj-Andrés M. et al., 2012; Sánchez & Benito-Hernández, 2015), y algunos analizan la contribución de la RSE a los procesos de internacionalización como respuesta a los stakeholders internacionales (von Weltzien Hoivik, 2011).

Algunos de estos trabajos abordan específicamente el impacto de la adhesión a la RSE en el desempeño de una empresa (Jain et al., 2016; Torugsa et al., 2012), el desempeño social corporativo (DSC) (Agudo-Valiente et al., 2012), y valor de marca (Deanna Wang, 2010). Este clúster también incluye otros trabajos notables que enfatizan la importancia de

medir la participación organizacional en la RSE con respecto a múltiples grupos de interés al vincular sus dimensiones cognitivas, afectivas y conductuales (D'Aprile & Talò, 2014) o medir la conexión entre los conceptos de múltiples stakeholders (por ejemplo, reputación corporativa) y RSE en pymes (Baldarelli & Gigli, 2014).

Además, otros trabajos en este clúster analizan aspectos como el uso obligatorio de una visión de las pymes por parte de los grupos de interés (junto con la teoría del capital social) para explicar la adopción de estrategias de RSE en estas empresas (Russo & Perrini, 2010; Sen & Cowley, 2013) y la utilidad de complementar los enfoques que brindan información sobre las pymes al campo de la RSE, en particular la teoría de los grupos de interés, con otros enfoques, como la ética de la atención y las perspectivas feministas (Spence, 2016).

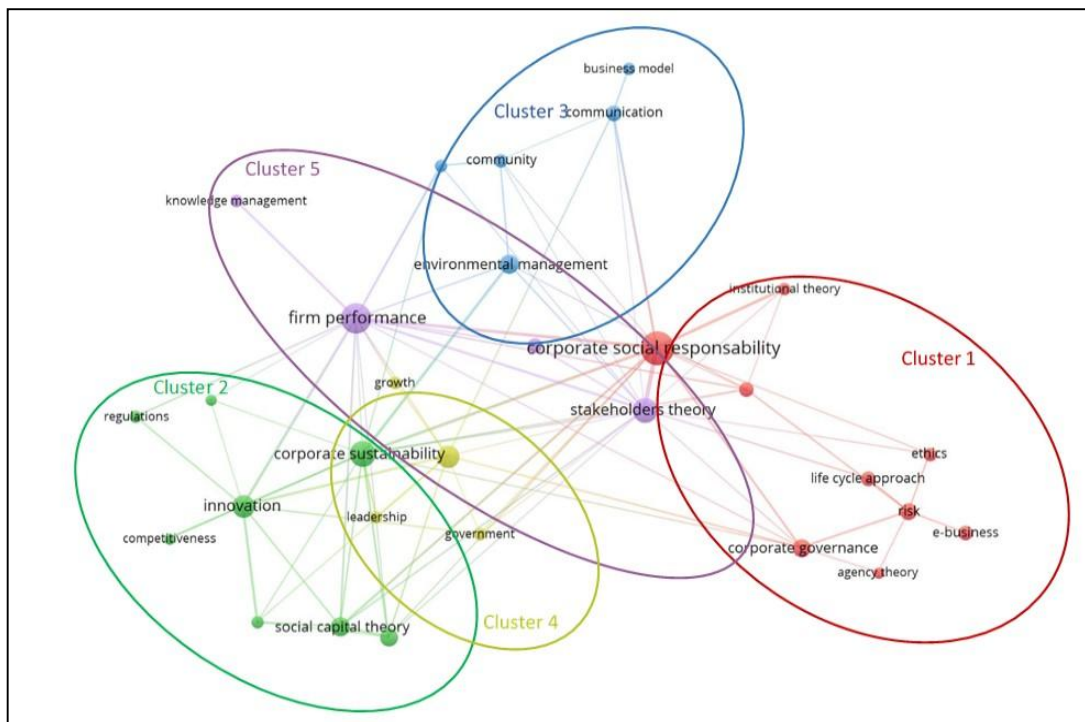
Enfoque de sostenibilidad e innovación (clúster verde): Los términos más importantes en este clúster son sostenibilidad corporativa, innovación y teoría del capital social. Los estudios relacionados con la sostenibilidad corporativa en las pymes abordan diferentes temas vinculados a la colaboración con los stakeholders en diferentes procesos asociados con la sostenibilidad, las relaciones entre organizaciones no gubernamentales (ONG) y empresas (Harangozó & Zilahy, 2015), los procesos de innovación sostenible (Bos-Brouwers, 2010) y prácticas de liderazgo (Kantabutra & Suriyankietkaew, 2013).

Con respecto al término innovación, hay trabajos en este clúster que analizan los grupos de interés más importantes (en términos de participación, legitimidad de poder y urgencia) en el proceso de aprendizaje de las pymes, fomentando la introducción de innovaciones radicales (Massis et al., 2012); Estos estudios merecen una atención especial. Igualmente, importantes son los trabajos que estudian la importancia de los grupos de

Capítulo 3.- La estructura intelectual de la investigación en stakeholder y pymes

interés y su conexión con la empresa para aumentar los efectos de la innovación (Letonja & Duh, 2016) y el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles (Iturrioz et al., 2015).

Figura 3.11: Red de co-ocurrencia: Sostenibilidad en pymes (2010 - 2017)



Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, otros estudios analizan el impacto de la presión ejercida por los stakeholders sobre la adopción de innovaciones; encuentran que este factor es más importante en el caso de las pymes (por ejemplo Sawang & Unsworth, 2011).

El capital social es el tercer término en el clúster y, en algunos casos, se usa en combinación con otros términos como innovación. Por ejemplo, Iturrioz et al. (2015) estudian la conexión entre capital social e innovación. Otros trabajos enfatizan la importancia de las relaciones formales e informales (capital social) en los spin-offs de las pymes, que requieren colaboración y un flujo de innovación entre diferentes stakeholders en el contexto de innovación abierta. En esta misma línea, otros trabajos destacan

la importancia de colaborar con los grupos de interés para generar confianza, una visión compartida y, en consecuencia, el desarrollo de redes formales e informales que capaciten a las pequeñas empresas para generar capital social (Saha & Banerjee, 2015).

Enfoque de compromiso ambiental y comunitario (clúster azul): Los términos más representativos son gestión ambiental, comunidad y comunicación.

Los estudios relacionados con la gestión ambiental en las pymes revelan el impacto de las presiones ejercidas por diferentes grupos de interés y cómo los perciben los directores de las empresas al desarrollar prácticas específicas de gestión ambiental en diversas industrias (Cordano et al., 2010; Liston-Heyes & Vazquez Brust, 2016; Madsen & Ulhøi, 2016; Rasi et al., 2014) o en el mundo de las cadenas de suministro (Mohanty & Prakash, 2014). Otros trabajos se centran en la relación entre las capacidades internas de las pymes (por ejemplo, colaboración con grupos de interés externos como proveedores y clientes) y el desarrollo de prácticas ambientales específicas sostenibles o proactivas (Hofmann et al., 2012; Rasi et al., 2014). Además, algunos estudios examinan los programas de capacitación que se lanzan en respuesta a las expectativas de los GI (Cassells & Lewis, 2017), mientras que otros analizan los factores que explican la incorporación de herramientas ambientales y sociales en las pymes (Johnson, 2015).

También se encuentran entre este grupo otros trabajos que no se refieren específicamente a la gestión ambiental. En cambio, abordan la conexión entre las pymes y los grupos de interés, particularmente con respecto a la comunidad en que operan las pymes (por ejemplo, Blombäck & Wigren-Kristoferson, 2014; Campbell & Park, 2017) y las políticas de comunicación para la responsabilidad social y ambiental que siguen (por ejemplo, Carrillo-Durán & Tato-Jiménez, 2017).

Enfoque de emprendimiento (clúster amarillo): El término principal en este grupo es emprendimiento. Los trabajos que incluyen este término enfatizan la importancia de la colaboración de múltiples grupos de interés para las pymes que están desarrollando diferentes procesos relacionados con el espíritu empresarial, como la innovación (Carlisle et al., 2013), las prácticas de liderazgo (Kantabutra & Suriyankietkaew, 2013), la transferencia de conocimientos y el intercambio entre universidades y las pymes (Padilla-Meléndez et al., 2013), procesos de sucesión en nuevas empresas (Serra & Borzillo, 2013) y la creación de ecosistemas empresariales (Chesbrough et al., 2014).

Enfoque de rendimiento y stakeholder (clúster púrpura): Los términos más importantes en este grupo son el rendimiento de la empresa y la teoría de los grupos de interés. La relación entre estos términos se ha estudiado desde diferentes enfoques, pero todos utilizan un elemento de la teoría de los GI y diversas dimensiones de desempeño (por ejemplo, desempeño organizacional, desempeño financiero, desempeño ambiental o el triple resultado final, es decir, sostenibilidad). Primero, varios trabajos han analizado la conexión entre el desempeño organizacional o financiero y los diferentes factores y estrategias de las pymes, como la RSE (Jain et al., 2016; Park et al., 2017; Torugsa et al., 2012), innovación (Rousseau et al., 2016), membresía en la red (Saha & Banerjee, 2015) y la presencia de mujeres entre los grupos de interés (Simo Kengne, 2016).

En segundo lugar, un grupo de trabajos estudia diferentes factores relacionados con el desempeño ambiental de las pymes (Daddi & Iraldo, 2016; Larrán Jorge et al., 2015; Tang & Tang, 2012) y el desarrollo sostenible de las pymes (Bos-Brouwers, 2010; Garay et al., 2017).

Finalmente, otros trabajos analizan conjuntamente la conexión con las dimensiones financieras y no financieras del desempeño. Por ejemplo, Pérez

Capítulo 3.- La estructura intelectual de la investigación en stakeholder y pymes

Cabañero, González Cruz y Cruz Ros (2012) analizan la relación entre las diferentes capacidades de comercialización en las empresas familiares y la diferenciación de productos para obtener la satisfacción de los GI, mientras que Jing, Avery y Bergsteiner (2014) analizan la conexión entre la visión-comunicación y visión compartida, por un lado, y diferentes medidas de desempeño (evaluaciones financieras, satisfacción de empleados y clientes, productividad y retención del personal), por otro lado. Otros estudios consideran simultáneamente los factores que afectan el desempeño socioambiental de las pymes y el desempeño económico o financiero de las pymes (Deanna Wang, 2010; Fonseca & Ferro, 2016; Molteni & Pedrini, 2010; Sajan et al., 2017).

En la tabla 3.8 se aprecian los tres periodos analizados resumidos, mostrando la evolución temática de cada enfoque. Cada enfoque muestra su clúster respectivo, las principales palabras clave de autor entre otros.

Tabla 3.8: Grupos temáticos de stakeholders y de pymes

Clúster	Enfoque del Clúster	Palabras de autor representativas	Periodo 3 2010 - 2017		Periodo 2 2000 - 2010		Periodo 1 1900 - 1999	
			PCA	%	PCA	%	PCA	%
1	Enfoque Social	Responsabilidad social corporativa, gobierno corporativo, riesgo, enfoque del ciclo de vida, comercio electrónico	9	30.00%	2	16.67%	-	0.00%
2	Enfoque de sostenibilidad e Innovación	Sostenibilidad corporativa, innovación, teoría del capital social, red, transferencia de conocimiento	8	26.67%	3	25.00%	-	0.00%
3	Enfoque de compromiso ambiental y comunitario	Gestión ambiental, comunicación, comunidad, modelo de negocio, teoría de la vista basada en recursos	5	16.67%	-	0.00%	-	0.00%
4	Enfoque de emprendimiento	Emprendimiento, gobierno, crecimiento, liderazgo	4	13.33%	5	41.67%	10	52.63%
5	Enfoque de rendimiento y stakeholder	Rendimiento de la empresa, teoría de grupos de interés, legitimidad, gestión del conocimiento	4	13.33%	2	16.67%	-	0.00%
6	Enfoque empresarial	Plan de negocios, aprendizaje experimental, trabajo de campo.	-	0.00%	-	0.00%	9	47.37%
PCA = Palabras clave de autor; % Porcentaje del total			30	100%	12	100%	19	100%

Fuente: Elaboración Propia

3.2.6.2. Red de co-citación de fuentes de información

Para identificar las fuentes de publicación más importantes y realizar una evaluación basada en cómo están relacionadas, es necesario realizar un análisis a nivel macro de los documentos. Al hacerlo, se obtiene una visualización de las citas compartidas de las referencias para cada revista (Benckendorff & Zehrer, 2013; Dong & Chen, 2015).

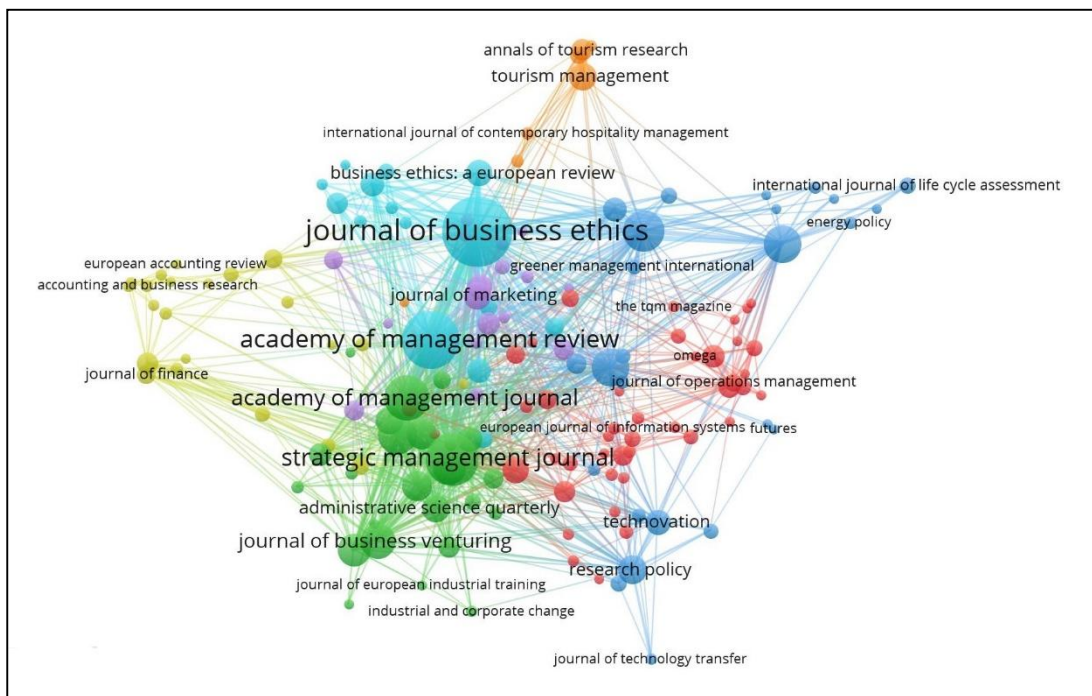
Por lo tanto, para el período 1990-2017, se realizó un análisis utilizando las revistas (n = 695 artículos), considerando solo aquellas que tenían 20 o más citas, obteniéndose 155 revistas. En la figura 3.12, se puede observar siete clústeres, que representan agrupaciones de varios temas relacionados:

- **Enfoque de Operaciones y Administración**, que está representada por nodos rojos y compuesta por 43 revistas (27.74%). Las revistas más citadas son Organization Science (140), International Journal of Operations and Production Management (101), International Journal of Production Economics (99), Management Science (94) y MIS Quarterly (86).
- **Enfoque de Estrategia, Gestión y Emprendimiento** incluye 26 nodos de color verde. En este clúster, las revistas más representativas son Strategic Management Journal (565), Academy of Management Journal (412), Journal of Small Business Management (315), Journal of Business Venturing (259) y Entrepreneurship Theory and Practice (219).
- **Enfoque Ambiental y de Innovación**, las revistas más representativas, correspondientes a los círculos azules, son Business Strategy and the Environment (342), Harvard Business Review (290), Journal of Cleaner Production (284), Research Policy (164) y Technovation (126).
- **Enfoque Financiero**, las revistas más citadas, representadas por los nodos amarillos, son el Journal of Financial Economics (97), el Journal

Capítulo 3.- La estructura intelectual de la investigación en stakeholder y pymes

of Finance (78), Corporate Governance (75), el American Journal of Sociology (66), y and the Accounting, Auditing and Accountability Journal (48).

Figura 3.12: Red de co-citación de revistas de referencia



Fuente: Elaboración Propia

- **Enfoque Marketing y Negocios**, mostrado por nodos morados, la visión de marketing y negocios incluye el Journal of Marketing (157), el European Journal of Marketing (126), el Journal of Business Research (105), Industrial Marketing Management (84) y el Journal of International Business Studies (82) como las revistas más representativas.
- **Enfoque de Gestión y Ética** (nodos turqueses), este grupo exhibe los nodos más grandes del mapa bibliométrico: Journal of Business Ethics (1000) y Academy of Management Review (678). Otras revistas importantes son Business Ethics: A European Review (137), Business & Society (122), California Management Review (113).

- **Enfoque de Turismo y Hospitalidad (nodos ocres)**, las principales revistas que conforman el clúster son Tourism Management (153), Annals of Tourism Research (91), Journal of Sustainable Tourism (65), International Journal of Contemporary Hospitality Management (36), International Journal of Hospitality Management (31).

3.2.6.3. Red de co-citación de autores citados

El enfoque de co-citación del autor permite analizar la estructura intelectual de una disciplina y exactamente cómo están conectados los autores (Montalván-Burbano et al., 2020; Rossetto et al., 2018; Zupic & Čater, 2014), es decir en este caso específico como se han conectado e influenciado los autores en las publicaciones de la relación entre los stakeholders y las pymes. La Figura 3.13 muestra los resultados del análisis realizado. Esta red se elaboró en base a autores de referencia que cumplieron dos parámetros: 1) haber sido citado al menos 30 veces y 2) haber aplicado el recuento fraccional. Un total de 85 autores cumplieron estos requisitos.

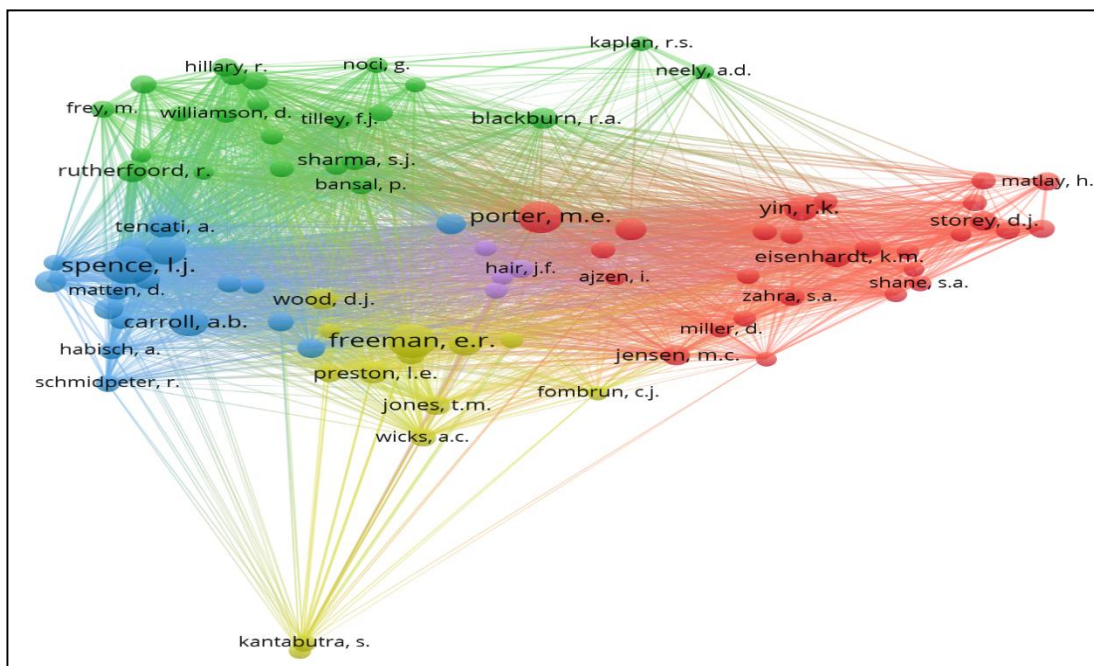
Cada autor está representado por un nodo, y se agrupan en cinco clústeres diferenciados por color. Esta agrupación revela 2952 enlaces de relación cuyo ancho depende de la fuerza de sus citas compartidas. En el período 1990-2017 (figura 3,13), se observan dos grupos clave:

El primer grupo es **Enfoque de Estrategia, Emprendimiento e Innovación** (nodos rojos), cuyos autores principales son Porter, Barney, Eisenhardt y Jensen. Este grupo también presenta autores sobre una base amplia de sus contribuciones metodológicas cualitativas (por ejemplo, Yin).

Capítulo 3.- La estructura intelectual de la investigación en stakeholder y pymes

El segundo grupo es el *Enfoque Ambiental* (nodos verdes), y sus autores principales son Rutherford, Blackburn, Sharma, Tilley, Hillary, Iraldo y Welford.

Figura 3.13: Red de co-citación de autores de referencia



Fuente: Elaboración Propia

Otros grupos con un número menor de autores son de *Enfoque Social* (nodos azules), que incluye a Spence, Carroll, Perrini, Jenkins, Tencati, Lozano y Siegel; y el *Enfoque de los Grupos de Interés* (círculos amarillos), con obras de Freeman, Mitchell, Preston, Wood, Agle, Jones y Donaldson. Finalmente, el grupo más pequeño corresponde a temas relacionados con la *metodología y el análisis de datos* (nodos morados); en este grupo, el manual de Hair et al. (1998) se destaca.

Una vez finalizando los análisis de los mapas bibliométricos, la Tabla 3.9 presenta un resumen de los diversos grupos identificados basados en los análisis anteriores (la red de co-ocurrencia de palabras clave de autor, la red de co-citación de revistas y la red de co-citación de autores citados). Al

Capítulo 3.- La estructura intelectual de la investigación en stakeholder y pymes

observar esta tabla, encontramos ciertas similitudes entre los análisis, que muestran los tópicos recurrentes en las publicaciones de este campo de estudio y que se exponen a continuación:

En la red de co-ocurrencias (período 2010 – 2017), se muestra los mayores clústeres que relacionan los diversos tópicos de la estructura intelectual (ver figura 3.11) relacionados con campos del conocimiento en las áreas de: Responsabilidad Social (clúster 1, rojo), sostenibilidad e innovación (clúster 2, verde), gestión ambiental y desarrollo comunitario (clúster 3, azul), y rendimiento empresarial y la teoría de los stakeholder (clúster 5, púrpura). Enfoques que representa la mayor parte de la estructura intelectual del campo estudiado.

Tabla 3.9: Grupos identificados sobre grupos de interés y pymes

Análisis efectuado	Clústeres	Hallazgos
Red de co-ocurrencia palabras clave de autor	5	Enfoque social, enfoque de sostenibilidad, enfoque de compromiso ambiental y comunitario, enfoque de emprendimiento, enfoque de rendimiento y grupos de interés (ver tabla 3.8 y figura 3.11)
Red de co-citación de fuentes de información	7	Enfoque de Operaciones y Administración; Enfoque de Estrategia, Gestión y Emprendimiento; Enfoque Ambiental y de Innovación; Enfoque Financiero, Enfoque Marketing y Negocios, Enfoque de Gestión y Ética; Enfoque de Turismo y Hospitalidad. (ver figura 3.12).
Red de co-citación de autores citados	5	Enfoque de Estrategia, enfoque de emprendimiento e innovación, enfoque ambiental, enfoque social, enfoque de grupos de interés, y análisis de datos y metodología (ver figura 3.13).

Fuente: Elaboración Propia

La red de co-citaciones de autores citados muestra la conexión que presentan los diversos autores. La figura 3.13 señala que la mayor parte de la estructura muestra componentes relacionados con los campos de conocimiento en áreas de: Estrategia, emprendimiento e innovación (clúster

Capítulo 3.- La estructura intelectual de la investigación en stakeholder y pymes

1, rojo), gestión ambiental (clúster 2, verdes), responsabilidad social (3, azules), teoría de los stakeholders (clúster 4, amarillos).

Las dos redes mencionadas anteriormente están relacionadas mayormente en las áreas de: Innovación, gestión ambiental, responsabilidad social y rendimiento empresarial. En una menor proporción aparece sostenibilidad y emprendimiento. Ésta última se ha venido reduciendo en proporción en relación con los demás clústeres (ver tabla 3.8).

Finalmente, la red de co-citación de fuentes de información muestra las relaciones existentes entre las fuentes de información, distinguiéndose las diversas áreas de conocimiento que son discutidos en la estructura intelectual, entre ellos las áreas más importantes: Operaciones y administración (clúster rojo), estrategia, gestión y emprendimiento (clúster verde), ambiental e innovación (clúster azul), gestión y ética (clúster turquesa).

Una vez revisado la conexión de co-citación y atendiendo a los principales clústeres que aparecen, así como a los objetivos de esta Tesis Doctoral, en los siguientes capítulos profundizaremos en la conexión teórica y desarrollo de hipótesis que la literatura sugiere respecto a las cuestiones marcadas en los últimos dos clústeres. Así, se aborda la conexión teórica y el desarrollo de hipótesis, en el ámbito de las pymes, para la innovación (tomando como referencia la innovación organizacional), la gestión ambiental y la responsabilidad social, así como la conexión de estas variables con la integración de los stakeholders en la empresa y su conexión con las principales variables de rendimiento empresarial.



PARTE II

Las relaciones de los stakeholders en las Pymes

Capítulo 3: La estructural intelectual de la investigación en stakeholders y Pymes

Capítulo 4: La Gestión Ambiental, Innovación Organizacional y RSE en la Pyme

Capítulo 5: Desarrollo de Hipótesis

La Gestión Ambiental, Innovación Organizacional y RSE en la Pyme

4

Yo hago lo que usted no puede, y
usted hace lo que yo no puedo.
Juntos podemos hacer grandes
cosas.

Madre Teresa de Calcuta
1910 - 1997

4.1. Introducción

Los problemas sociales y ambientales, así como las teorías que estudian estos problemas, se han centrado habitualmente en las grandes empresas por su importancia en el sector en el que se desempeñan, así como en países desarrollados donde existe un fuerte desarrollo económico y social, con un conjunto de políticas y leyes que respaldan su actuación. En el contexto de países en vías de desarrollo, se muestra una faceta diferente, al poseer un moderado desarrollo económico y social, con un marco legal débil e irrespeto por el medio ambiente, convirtiéndose en un desafío para la realización de las prácticas ambientales. Estas debilidades, no permiten distinguir un panorama claro sobre si las prácticas ambientales en los países en desarrollo y las teorías se cumplen, en especial en las pequeñas y medianas empresas que son su motor de desarrollo (Luken & Stares, 2005).

El análisis de la estructura intelectual entre SMEs-Stakeholders, analizado en capítulos anteriores ha mostrado la conexión de ambas temáticas de forma muy relevante y es una cuestión reconocida en la

literatura (Hauswald, 2013; Schlierer et al., 2012), que demanda una mayor atención en el contexto empresarial (Spence & Rutherford, 2003). En los análisis bibliométricos de estos capítulos se ha evidenciado también la relevancia de algunos aspectos relacionados con los stakeholders en la literatura científica, en especial, temáticas sobre sostenibilidad, gestión ambiental y responsabilidad social empresarial. En este capítulo profundizamos en estas temáticas desde el ámbito de la pyme para tratar de aportar conocimiento a la relación de estas cuestiones entre ellas y en su efecto sobre el rendimiento, pero en el contexto específico de las pymes.

4.2. Gestión Ambiental en la pyme

4.2.1. El medioambiente y la empresa

En las últimas décadas, el creciente ritmo de las industrias en el contexto global ha sido responsable del deterioro del ambiente natural (Leonidou et al., 2016), propiciando el calentamiento global, el cambio climático, la erosión del suelo, la contaminación del agua, el agotamiento del ozono y desechos tóxicos (Aykol & Leonidou, 2015; Boiral & Heras-Saizarbitoria, 2017; Leonidou et al., 2017). Esto ha provocado impactos negativos en el ambiente como la reducción de la calidad y cantidad de los recursos naturales (Idowu, 2016), incremento de la pobreza de las comunidades asentadas en áreas contaminadas (Burgos-Jiménez et al., 2011) y la disminución del hábitat, especies y la biodiversidad (Blackburn et al., 2018; Uhlener et al., 2012).

Inevitablemente, esta degradación ambiental constituye una de las principales amenazas para la supervivencia humana (González-Benito & González-Benito, 2005b), situación que ha provocado la atención de los gobiernos, académicos y de la sociedad, aumentando la conciencia global

sobre el impacto que generan las actividades empresariales en el entorno natural (Aragón-Correa et al., 2008; Revell et al., 2009). Esta preocupación por parte de la sociedad, puede afectar a las empresas y por ende a la economía en general (Ahmed et al., 2019; Dangelico & Pontrandolfo, 2015).

En este contexto, las empresas han puesto especial atención en el tema ambiental (Hamdoun et al., 2018; Kim et al., 2019), considerando importante el compromiso que la firma asuma respecto al medioambiente (Lewis et al., 2015; Roxas et al., 2017; Stadtler & Lin, 2017) y su reconocimiento como un stakeholder (Hörisch et al., 2014; Kujala et al., 2019). El medio ambiente es considerado como *“la suma de recursos físicos que sustentan la vida y son la base para satisfacer las necesidades humanas”* (North, 1992, p. 1).

La gestión que realiza la empresa respecto al medio ambiente afecta los diferentes niveles de estrategia de la firma como el corporativo, negocios, funcional y operativo (Aragón-Correa, 1998). Esto ha permitido que la gestión del medioambiente haya sido estudiada en el campo de la administración de forma profunda y relevante con multitud de trabajos de repercusión (Aragón-Correa et al., 2016; Dangelico & Pontrandolfo, 2015; Hartmann & Vachon, 2018; Lundgren & Zhou, 2017; Sonenshein et al., 2014). Esta gestión del medioambiente a nivel empresarial también denominada *“Gestión Ambiental”* (Barrow, 2004) ha sido identificada de diferentes formas en la literatura académica.

Inicialmente se consideró gestión ambiental *“todas aquellas actividades técnicas y organizativas que realizan las empresas para reducir el impacto ambiental que generan sus operaciones”* (Cramer, 1998, p. 162) y que *“se ocupa de satisfacer y mejorar las necesidades y demandas humanas de manera sostenible con un daño mínimo a la naturaleza”* (Barrow, 2004, p. 15). La evolución de estas prácticas ha demandado la necesidad de una estructura específica en la empresa para este tipo de gestión, encontrando

definiciones que así lo reconocen: *“el proceso de toda la organización de aplicar la innovación para lograr la sostenibilidad, la reducción de desperdicios, la responsabilidad social y una ventaja competitiva a través del aprendizaje y el desarrollo continuos, y adoptando objetivos y estrategias ambientales que estén completamente integrados los objetivos y estrategias de la organización”* (Pane et al., 2009, p. 1052) o *“los enfoques de gestión sostenible que apuntan a involucrarse en procesos y prácticas verdes con el fin de reducir el impacto ambiental de las actividades de la empresa”* (Gotschol et al., 2014, p. 73): los *“equipos, métodos, procedimientos y prácticas que ahorran energía y recursos naturales, minimizan los problemas ambientales generados y protegen el medio ambiente natural”* (Wong et al., 2015, p. 2). Básicamente, la gestión ambiental es un sistema de funciones que permiten desarrollar, implementar y monitorear estrategias ambientales para el logro de los objetivos ambientales de la empresa (Wong et al., 2015).

Utilizando estas definiciones, podemos argumentar que la gestión ambiental recoge este esfuerzo de la empresa por medio de actividades que realiza la firma en relación con el medioambiente y reducir su impacto. Esto, nos lleva a realizar un cuestionamiento, ¿Por qué la empresa realiza actividades ambientales?

Para contestar esta pregunta la literatura académica menciona que la responsabilidad ecológica corporativa es *“un conjunto de iniciativas corporativas destinadas a mitigar el impacto de una empresa en el entorno natural”* (Bansal & Roth, 2000, p. 717), estas iniciativas pueden ser vistas como motivaciones o factores determinantes (Pertusa-Ortega et al., 2017). A continuación, se exponen algunas de estas motivaciones:

A) El medioambiente y el mundo de los negocios: En donde la empresa se ve motivada a realizar actividades ambientales por los efectos en:

- **En el desempeño económico:** Algunos autores estiman que existe una relación positiva entre el desempeño ambiental y el económico (Álvarez Gil et al., 2001; Bohdanowicz, 2006), así como un impacto significativo en la sustentabilidad del negocio (Wilson et al., 2012).
- **La industria:** Influencia en la protección del medio ambiente por los intereses de cuidar el planeta e intereses indirectos en el rendimiento ambiental de la industria (Novacka et al., 2019; Pertusa-Ortega et al., 2017).
- **Regulaciones:** La respuesta de la empresa en temas ambientales por causa de la legislación ha sido ampliamente reconocida y su propósito es protección del ambiente natural (Bagur-Femenias et al., 2016; Wilson et al., 2012; Defeng Yang et al., 2019). El cumplimiento de las regulaciones ambientales es el enfoque tradicional de gestión de medio ambiente que incluyen permisos ambientales, monitoreo de contaminación y en algunos casos presentaciones de informes (Wong et al., 2015).
- **El mercado de valores:** Al darse anuncios sobre iniciativas ambientales corporativas y de premios y/o certificaciones ambientales no hay reacciones significativas por parte del mercado de valores. Las subcategorías como premios filantrópicos y certificaciones ISO 14001 están asociados positivamente, mientras que la reducción voluntaria de emisiones tiene una relación negativa por parte del mercado (Jacobs et al., 2010).

B) Decisión Empresarial: Internas y externas

- **Externas:** Conocidos también como institucionales, que ejercen presión sobre la empresa para la realización de actividades ambientales, quienes se identifican como comunidades locales,

gobierno, grupos ambientalistas, competidores, proveedores, clientes e incluso la misma naturaleza (Batle et al., 2018; Schmitz et al., 2017).

- **Internas:** Facilitan la implementación de las actividades relacionadas a la gestión ambiental, en donde se distinguen: *Motivaciones y actitudes* (González-Benito & González-Benito, 2005a), *compromiso de actuación ética* (Dey et al., 2018), *ventaja competitiva* (Singh et al., 2015) y establecer relaciones con sus stakeholders (Bagur-Femenias et al., 2016; Rasi et al., 2014; Testa et al., 2018; Theyel & Hofmann, 2012).

Estas motivaciones afectan la forma en que la empresa previene o minimiza los daños ambientales causados por sus operaciones estudiándose ampliamente en grandes empresas. Sin embargo, la investigación en el contexto de las pymes es escasa. A continuación, se expone la gestión ambiental en este último contexto. Para ello se va, focalizar el análisis en el sector turístico, objeto de estudio de esta Tesis Doctoral.

4.2.2. La gestión ambiental en la pyme

Se considera que las pymes son responsables de la contaminación del medio ambiente en el orden del 60% al 70%, superando a la contaminación realizada por las grandes empresas (Hoogendoorn et al., 2015; Tevapitak & (Bert) Helmsing, 2019). Este impacto negativo en conjunto es alto, debido a su enorme participación en las actividades económicas en la mayoría de países del mundo (Aykol & Leonidou, 2015; Lee et al., 2019; Roxas et al., 2017).

En la literatura académica se muestran dos posiciones contrapuestas de las pymes respecto al impacto ambiental:

A. *Una posición muestra que las pymes son reacias a afrontar los problemas ambientales* (Armas-Cruz et al., 2017; Leonidou et al., 2017). Algunos autores mencionan diversas razones de esta actitud de la firma:

- No son conscientes de su impacto negativo en el medio ambiente (Ferenhof et al., 2014). Esto último, se da con mayor fuerza en los países en vías de desarrollo, al desconocer las pymes los alcances de sus impactos ambientales (Das et al., 2019).
- Poseen estructuras organizativas informales y administradas por sus propietarios (Brammer et al., 2012).
- Escasa disponibilidad de recursos financieros y no financieros (Redmond et al., 2016; Zhou & Zhao, 2016).
- Falta de personal y capacitación (Cassells & Lewis, 2017).
- Carencia de conocimientos, capacidades y experiencia para implementar programas de mitigación de impactos ambientales (Ferenhof et al., 2014; Yacob et al., 2019).
- Tiempos largos de espera para obtener rendimientos satisfactorios (Leonidou et al., 2017).
- Incredulidad de los propietarios-gerentes sobre los méritos de invertir en prácticas ambientales (Redmond et al., 2016).
- La pyme no puede autorregularse y por lo tanto no se considera que pueda asumir cuestiones ambientales (Raar, 2015).
- Complejidad para asociar las cadenas de suministro con las áreas funcionales de la empresa (Leonidou et al., 2017).

B. En una posición contraria, algunos estudios muestran como las pymes consideran este impacto negativo, reduciéndolo al:

- Exponer actitud positiva de los propietarios – gerentes sobre el medio ambiente (Cassells & Lewis, 2017; Lewis et al., 2015).
- Incorporar elementos ecológicos en sus actividades comerciales (Leonidou et al., 2017; Siegel et al., 2019).
- Responden a las expectativas de los stakeholders (Das et al., 2019).
- Incrementa la eficiencia en las operaciones (Yacob et al., 2019).
- Tiene un enfoque estratégico que permite la sostenibilidad (Cassells & Lewis, 2017).
- Ventajas de bajo costo por ahorro en energía, agua y otros recursos por el uso de tecnologías limpias (Leonidou et al., 2017).

En definitiva, diferentes motivos, justifican que las pymes respondan a los problemas ambientales y provocan su disposición a implementar la gestión ambiental (Lee et al., 2019), asumiendo sus responsabilidades sociales y ambientales (Raar, 2015). A continuación, se procede a identificar el “cómo”, tratando de identificar las diferentes actividades que componen el comportamiento ambiental de las pymes, y que van desde cuestiones de carácter estratégico hasta actividades operativas o con enfoques meramente comerciales.

4.2.2.1. Gestión de energía, agua y residuos

Un número creciente de pymes están adoptando la gestión ambiental y sus estrategias para implementar prácticas ambientales, permitiéndoles establecer procedimientos y rutinas para alcanzar sus objetivos de carácter ambiental. Para el efecto, algunos autores han considerado como áreas

significativas para este tipo de prácticas la gestión de la energía, conservación del agua y manejo de residuos (Courrent et al., 2018; Yacob et al., 2019). A continuación, explicamos cada uno de ellos:

Gestión de energía

En las pymes los esfuerzos para implementarlo son escasos por falta de recursos y experiencia (Yacob et al., 2019). Además, se debe considerar los costos progresivos de la energía eléctrica, sugiriendo que la pyme debe mejorar su eficiencia energética e incluir mejoramiento en las instalaciones o equipamiento de bajo consumo energético.

El consumo de energía de forma intensiva genera emisiones de gases de efecto invernadero, que en el caso del sector hotelero representa el 20% del total de emisiones del gas, generado por la utilización de calefacción e iluminación. La utilización de energía es del orden de 35 a 40 mega julios por huésped (World Tourism Organization, 2018b). Por lo tanto, es necesario establecer políticas eficaces de gestión ambiental y energética (Hsiao et al., 2014). La empresa de servicios hoteleros asume esta responsabilidad ambiental adoptando algunas formas (Álvarez Gil et al., 2001; Alzboun et al., 2016; Bagur-Femenias et al., 2016; Campón-Cerro et al., 2019; Carmona-Moreno et al., 2004; Chan et al., 2020; Hsiao et al., 2014; Rahman et al., 2012), que se procedemos a mencionar:

- Optimización del uso de luces o iluminación.
- Uso de tecnologías ambientales: Sistemas de calefacción, ventilación y aires acondicionados (sistemas de climatización).
- En área de uso intermitente, la utilización de temporizadores o sensores.
- Iluminaciones de bajo consumo.
- Implementación de sistemas de gestión de energía.

- Campañas de sensibilización al personal y/o formación en cuestiones ambientales.
- Uso de energía solar para producción de agua caliente y refrigeración solar.
- Utilización de iluminación natural cuando sea posible
- Uso de ventilación natural como sea posible

Gestión del agua

La mayoría de proceso productivos en las pymes requieren agua, siendo necesario implementar medidas de conservación por parte de la empresa al ser un recurso escaso y esencial para la humanidad (Becken & McLennan, 2017; Yacob et al., 2019).

Los impactos ambientales del sector hotelero son mayores a lo percibido por la opinión pública, debido a su limitada disponibilidad en determinados sectores económicos, en donde la conservación del recurso es considerado como parte de la gestión ambiental (Han et al., 2018). El consumo de este recurso se encuentra influenciado por las características físicas del hotel como su capacidad, distribución de áreas y categoría (Gabarda-Mallorquí et al., 2017), llevando al establecimiento a consumir entre 100 a 2000 litros por huésped, por noche (World Tourism Organization, 2018b).

A continuación se presentan algunas prácticas que permiten una gestión positiva del agua para el sector hotelero (Álvarez Gil et al., 2001; Alzboun et al., 2016; Campón-Cerro et al., 2019; Carmona-Moreno et al., 2004; Céspedes-Lorente et al., 2003; Han et al., 2018; Hsiao et al., 2014):

- Sistemas de monitoreo de consumo de agua, mantenimiento y limitadores de consumo.

- En áreas de alto consumo, se requiere equipos de medición.
- Sistemas de detección de fugas y su reparación Instalación de duchas y grifos de bajo flujo.
- Instalación de inodoros de ahorro de agua.
- Implementación de ahorro de agua en el área de cocina.
- Sistemas de reciclaje de agua.
- Sistemas de eliminación de aguas residuales.
- Uso de aguas residuales tratadas para el riego de áreas verdes.
- Al huésped, se le presenta la opción para no cambiar las toallas y sábanas diariamente.

Estas medidas de gestión del agua permiten que el hotel pueda reducir su huella hídrica (Gabarda-Mallorquí et al., 2018).

Gestión de residuos

Las pymes normalmente gestionan sus propios desechos de producción, que en la mayoría de los casos son descargados en el ambiente sin tratamiento (Yacob et al., 2019). En el sector hotelero se generan desperdicios secos (papel, plástico, metal) y húmedos (desechos de alimentos, aceites y jardinería), que representan el 45% de los residuos que van a los vertederos municipales (Han et al., 2018). En promedio, en este sector se genera de uno a dos Kgs. diarios por usuario (World Tourism Organization, 2018b).

El sector hotelero considera algunas prácticas para la gestión de residuos (Alzboun et al., 2016; Campón-Cerro et al., 2019; Carmona-Moreno et al., 2004; Hsiao et al., 2014), que se describen a continuación:

- Minimizar desperdicio de alimentos, por medio de sistemas de gestión.

- Composta de desechos para reducir costos de eliminación.
- Evitar el uso de artículos desechables.
- Utilizar recipientes reutilizables.
- Utilizar contenedores de reciclaje para desperdicios en diversas áreas.
- Clasificación de residuos como papel, plástico y vidrio.
- Reutilización de desechos, como papel y sobres.
- Utilización de dispensadores de champú y jabón recargables
- Uso de detergentes ecológicos.
- Utilización de mecanismos electrónicos para transferir y guardar información.

La adopción de estas prácticas ambientales en el establecimiento hotelero le permite obtener ahorro de energía, conservación del agua, y manejo adecuado de desperdicios y reciclaje. La adopción de estas prácticas aporta beneficios directos a la empresa, como mejora en los rendimientos financieros y beneficios indirectos, al mejorar su imagen pública en la mente de las personas y de la comunidad.

4.2.2.2. Certificaciones ambientales

Las pymes tienen una presencia importante en la comunidad, participando en programas ambientales y sociales, como una forma de contribuir en su área de influencia. En este frente ambiental, algunas pymes han optado por las certificaciones ambientales.

Los autores Heras-Saizarbitoria & Arana (2016) consideran la existencia de razones de carácter interno y externo para que la pyme busque una certificación ambiental. Las internas, tiene relación con los aspectos operativos, menores costos y administración consciente de los problemas ambientales, y las externas, relacionadas con las presiones gubernamentales y del mercado.

Otros investigadores, consideran que las pymes buscan la certificación de forma voluntaria para mejorar su imagen pública (Jain et al., 2017), para demostrar legitimidad a la sociedad sobre las operaciones de la firma o como una respuesta a las presiones institucionales (Johnstone, 2020b).

En estos procesos, independientemente de los motivos que le lleve a la pyme a la implementación estas certificaciones, se requiere un esfuerzo importante por parte de la firma, porque son necesarias prácticas organizacionales que guardan relación con la proactividad, aprendizaje y mejora continua (Martín-de Castro et al., 2017).

A pesar de este creciente interés por las certificaciones ambientales, existen pymes que no las poseen, situación que no implica que la empresa desconozca estándares ambientales (Li et al., 2016). Más bien, las pymes son reticentes a obtener este tipo de certificaciones por su elevado costo, débil demanda de los clientes, limitada regulación ambiental y su percepción negativa de considerarlo como parte del desarrollo sostenible (Djupdal & Westhead, 2015; Li et al., 2016).

A continuación, se considera importante mencionar algunas certificaciones reconocidas para las pymes del sector hotelero:

- **ISO 14001**, de la Organización Internacional de Normalización, popularizada a nivel internacional, ampliamente reconocida y adoptada por no requerir informes públicos entre sus requisitos (Aragón-Correa et al., 2013; Martín-de Castro et al., 2017). Es utilizada para legitimar las operaciones de la empresa en la sociedad o por presiones institucionales (Johnstone, 2020b).
- **European Management Audit System (EMAS)**, requiere informes públicos, información extensa sobre prácticas ambientales e inclusión de empleados en ellas (Aragón-Correa et al., 2013; Johnstone, 2020a). Es el

estándar para los países de la comunidad europea (Martín-de Castro et al., 2017).

- *ISO 9000*, es un estándar internacional relacionado a la gestión de calidad, que permite a la empresa comunicar a la comunidad sobre sus atributos organizacionales que no son observables directamente (Delmas, 2009).
- *Punto Verde*, es una certificación ambiental de la República del Ecuador que procura la utilización eficiente de recursos, producción limpia y reducción de la contaminación para obtener un rendimiento ambiental (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2020). Su implementación es escasa, y poco difundida por el ente regulador.

Las certificaciones ISO 14001, ISO 9000 y EMAS proveen lineamientos que mejora las operaciones y rendimiento de la firma al eliminar sus impactos ambientales (Johnstone, 2020a). Estas certificaciones incluyen características comunes: Presentan ciclos continuos de planificación, implementación, revisión y mejora de procesos, así como una evaluación externa por parte de terceros. Por este tipo de características les permite ser conocidos por el nombre de Sistemas de Gestión Ambiental.

4.2.2.3. La Gestión Ambiental y la presión de los stakeholders

Los impactos ambientales negativos que generan las pymes en conjunto son considerados por la firma, y su reacción permite conocer cuáles son las prácticas ambientales que realiza y que los motiva a participar en ellas. Consideramos a las prácticas ambientales como *“actividades emprendidas por las empresas destinadas a reducir el impacto de sus operaciones, sus productos y servicios en el medio ambiente”*

(Hoogendoorn et al., 2015, pp. 760–761). En la misma línea, Ahmed et al. (2019, p. 317) se refiere al *“seguir con enfoques amigables con el medio ambiente e integrar las preocupaciones ambientales en el proceso de producción de la empresa”*.

Es decir, las prácticas ambientales son actividades que permiten a la pyme gestionar e implementar una postura estratégica relacionada con sus problemas medioambientales y que dependiendo del grado de implementación, pueden reducir su impacto en el medioambiente y obtener rendimientos ambientales (Ferrón Vilchez et al., 2017).

Theyel & Hofmann (2015) estiman que las prácticas ambientales se encuentran en función del tipo de industria, edad y tamaño de la empresa. En relación a este último, se considera que el fomento de las prácticas ambientales se encuentra sujeto a ciertas características de la pyme, como el hecho de que la propiedad y la gestión en las pymes normalmente no se encuentren separadas (Hoogendoorn et al., 2015).

Algunos autores consideran, al estudiar las prácticas ambientales, la existencia de motivaciones internas y externas. En esta línea Lozano (2015) considera que la motivaciones internas están relacionadas con la convicción y la búsqueda de eficiencia de la gerencia sobre los temas ambientales, mientras relaciona las motivaciones externas con regulaciones e intereses de los stakeholders vinculados. Aykol & Leonidou (2015), proponen algo similar, al considerar influencias internas como la dimensión organizacional y factores gerenciales; e influencias externas, que guardan relación con la región donde se ubica la pyme, tipo de industria o el gobierno.

Estas investigaciones sobre las prácticas ambientales en su conjunto muestran un componente común, la participación de los stakeholders. Al respecto, Lewis et al. (2015) afirman que los stakeholders son un factor importante en los cambios de comportamiento de la pyme respecto a la

responsabilidad ambiental, volviéndose proactivos ambientalmente. En esta misma línea Tevapitak & Helmsing (2019) considera que los stakeholders juegan un rol importante en las prácticas de gestión ambiental en las pymes.

Esta consideración de los stakeholders es analizada por otros autores por su carácter interno y externo en la participación de las prácticas ambientales. En esta misma línea, Best & Thapa (2013) consideran las fuerzas internas, presión externa, pero presentan un componente adicional, el económico, en función de la reducción de costos y eficiencia. Weng, Chen & Chen (2015) consideran a los stakeholder externos (competidores y gobierno) como generadores de presiones y de forma similar a los stakeholder internos (por presiones de sus clientes, proveedores, y la conducta de los empleados).

Otros autores consideran la influencia de stakeholders específicos en las prácticas de gestión ambiental. Es así que, Rasi et al. (2014) propone que las pymes se encuentran influenciadas por los directivos, empleados y clientes, pero no por el gobierno; según Nejati et al. (2014) esta influencia solo se identifica en los empleados y los clientes.

En vista de estos criterios, que muestran la influencia de los stakeholders en las prácticas de gestión ambiental de la pyme, se considera oportuno exponer individualmente la aportación de cada stakeholder relacionado:

- **Propietarios – Gerentes**, reconocen la importancia de la protección ambiental e influyen en la pyme para que sea considerada en la planificación (Weng et al., 2015), pero también reciben una presión creciente para ejecutar actividades y prácticas ambientales (Gadenne et al., 2009). La decisión que tome el propietario – gerente respecto a estas prácticas dependen de sus percepciones y actitudes respecto: a) al costo-beneficio que obtenga la pyme de la implementación de los

programas ambientales (Larrán Jorge et al., 2015), b) la orientación ética o valores ambientales que posea (Hamann et al., 2017; Raar, 2015), d) el compromiso de la dirección con estos programas (Weng et al., 2015) y e) una actitud positiva hacia el medio ambiente (Lewis et al., 2015).

- ***Clientes***, y sus expectativas se consideran como uno de los factores más importantes que las influyen a las prácticas ambientales de la pyme (Raar, 2015; Weng et al., 2015). Los clientes deben ser orientados de forma efectiva y oportuna a sus necesidades (Lee et al., 2019), por lo tanto la firma puede atraer a nuevos clientes y satisfacer a los clientes existentes al observar estas prácticas ambientales, mejorando su posición en el mercado (Bagur-Femenias et al., 2013). Los clientes pueden guiarse en los productos o servicios que exhiban un carácter ecológico, así como abstenerse de comprarlos si los consideran hostiles (Raar, 2015).
- ***Empleados***, quienes en ciertas ocasiones son los promotores de las prácticas empresariales (Raar, 2015; Sarkis et al., 2010) o requieren ser alentados por la dirección de la pyme. El respaldo de los empleados es indispensable para implementación y cumplimiento de los objetivos ambientales de la pyme, así como de sus políticas y programas ambientales (Weng et al., 2015). En referencia a estos programas, los empleados requiere capacitación e incentivos por su participación y su posterior logro del desempeño ambiental (Alonso-Almeida, Fernández Robin, et al., 2017; Khanna & Speir, 2013; Theyel & Hofmann, 2015). Debido al compromiso ambiental de los empleados, su satisfacción puede aumentar por una mejor comunicación con los directivos y su identificación con los objetivos de la pyme (Bagur-Femenias et al., 2013).
- ***Gobierno***, La presión ejercida por medio de normas y reglamentos es un mecanismo proactivo como efectivo de imponer prácticas ambientales en la pyme (Bagur-Femenias et al., 2013; Rasi et al., 2014). De manera

similar Tevapitak & Helmsing (2019), consideran estas regulaciones por parte del gobierno pero estiman su efectividad cuando el gobierno local participa, logrando mejores resultados debido a su cercanía a la población y sus problemas. En términos generales, se considera que la legislación en materia ambiental es uno de los impulsores para que la pyme realice gestión ambiental (Brammer et al., 2012).

- **Competidores**, provocan que la pyme reaccione y responda a sus acciones. Al adoptar prácticas ambientales la competencia, la empresa se ve presionada a valorar su estado y decidir sobre la aplicación de la mismas (Weng et al., 2015). Si la pyme es primera en adoptar estas prácticas, sustenta una reputación que se vuelve compleja de superar por parte del competidor (Bagur-Femenias et al., 2013).
- **Proveedores**, quienes al poseer los materiales y componentes que ayudan a elaborar los productos o que complementen los servicios, pueden influir en su calidad y percepción (Weng et al., 2015), por lo tanto, se espera que los proveedores cumplan con estándares ambientales, que dispongan productos de calidad, materiales que permitan el ahorro de energía o realicen prácticas ambientales (Alonso-Almeida, Fernández Robin, et al., 2017; Aykol & Leonidou, 2015).

Bajo estos lineamientos se puede considerar que la pyme es susceptible a los intereses y demandas de los stakeholder primarios y secundarios. De acuerdo con el tipo de mercado que se desenvuelve la pyme, se puede encontrar que los propietarios, clientes y empleados ejercen influencia en las decisiones estratégicas relacionadas con las cuestiones ambientales y sus prácticas. Las regulaciones ambientales ejercidas por medio del gobierno en función de los reglamentos y normas muestran la influencia que tienen las instituciones públicas en las prácticas ambientales de la pyme. Los competidores impulsan al que la pyme asuma

un rol en la industria y los proveedores pueden cambiar la percepción de la pyme al utilizar sus materiales.

La pyme es visible, no en un contexto global, pero si en el comunitario o en la región que se encuentra operando, por lo tanto, se encuentra experimentando presiones de los stakeholders que se relacionan con ella, debiendo adaptarse a los entornos cambiantes, desarrollo de capacidades o participar en nuevas prácticas organizacionales.

4.2.3. La Gestión Ambiental como capacidad

La respuesta de la pyme a los problemas ambientales y su motivación para implementar prácticas de gestión ambiental es evidente y de importancia en este contexto empresarial. Los directivos de la pyme reconocen la necesidad de efectuar estas prácticas, pero son conscientes de que requieren capacidades y recursos específicos que permitan su implementación efectiva.

La teoría de la empresa basada en sus recursos y capacidades (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984), puede explicar el comportamiento ambiental de la firma y los requerimientos que permitan una efectiva gestión ambiental. Esta teoría es una de las líneas principales de investigación del campo de gestión estratégica de la empresa que permite describir, explicar y predecir las relaciones organizacionales de la empresa y la generación de beneficios (Barney, 2018; Barney et al., 2011).

La teoría propuesta por Wernerfelt (1984) considera que un conjunto de recursos determina la posición competitiva de la empresa. En esta línea, Barney (1991) realiza un aporte a la teoría al considerar que estos recursos o capacidades son valiosas, raras (consideradas únicas), difíciles de imitar (imperfectamente inimitables) y que son difíciles de sustituir, permitiendo

obtener ventaja competitiva. Estos recursos y capacidades son considerados como activos (tangibles e intangibles) que sirven para implementar estrategias; Activos que contemplan las habilidades, procesos, rutinas, información y conocimiento (Barney et al., 2011; Barney & Clark, 2007) e incluso infraestructura (Soto-Acosta et al., 2015).

Estos recursos o capacidades poseen otras características que permiten la generación de ventaja competitiva: Heterogeneidad, movilidad imperfecta y límites ex-antes y ex-post a la competencia (Peteraf, 1993). Características que se considera necesario explicar:

- La *heterogeneidad*, corresponde a la diferencia de recursos y factores que posee cada empresa, quien posee una combinación eficiente de ellos puede mejorar su producción y mayores rentas.
- *Movilidad Imperfecta*, de los recursos que son valiosos y especializados para las necesidades de la empresa. Tiene altos costos de transferencia y de adquisición o su cimiento es en función de la colaboración con estas firmas.
- *Límites ex-antes* a la competencia, es decir, antes de establecer una posición de recursos superior, debe existir una competencia limitada para esa posición. La empresa debió adquirir los recursos valiosos cuando la competencia por ellos era limitada.
- *Límites ex-post*, su existencia es necesaria para limitar a la competencia, impidiendo o retrasando a los competidores imitar o mejorar la posición competitiva de la empresa.

A pesar de que estas características difieren una de la otra, se encuentran interrelacionadas y que es necesario para obtener o mantener la ventaja competitiva, que todas estas características estén presentes en mayor o menor medida en los recursos. Por ello, si un grupo de empresas

tiene expectativas sobre los ingresos futuros creados por estos recursos, frente a otras que no los tienen o busca tenerlos, estos recursos se convierten en ganancias económicas (Barney, 2018). Por lo tanto, estas características explican por qué las empresas pueden generar y mantener ganancias a largo plazo y diferencias económicas entre firmas de la misma industria.

En esta perspectiva, era necesario considerar el papel de la protección ambiental y que la empresa pueda generar rendimientos a largo plazo. En esta línea Hart (1995) considera el entorno natural con sus oportunidades y limitaciones al ampliarla como teoría natural de recursos y capacidades. Algunas investigaciones continuaron esta línea de pensamiento al interrelacionar la teoría con el comportamiento ambiental de las organizaciones (Christmann, 2000; Russo & Fouts, 1997). Logrando que la teoría de recursos y capacidades se convierta en uno de los enfoques teóricos más ampliamente aceptados para comprender la responsabilidad ambiental de la empresa en función de crear una ventaja competitiva (Aragón-Correa et al., 2008; Armas-Cruz et al., 2017; Dangelico & Pontrandolfo, 2015; Hofmann et al., 2012).

En esta línea, algunos autores consideran la existencia de una relación tripartita, al combinar la teoría de recursos y capacidades con las cuestiones naturales: El establecimiento de estrategias ambientales, desarrollo de capacidades y ventaja competitiva (Aragón-Correa & Sharma, 2003; López-Gamero et al., 2009; Sharma et al., 2007). Sin embargo, esta relación en el contexto de pymes es un terreno escasamente explorado (Benito-Hernández et al., 2016; Torugsa et al., 2012). Bajo esta óptica, el desafío principal se refiere al identificar e implementar capacidades específicas que puedan fomentar la gestión ambiental en las pymes. Consideramos que la teoría de recursos y capacidades es un marco relevante, actual y de enfoque

empresarial, pues el papel instrumental de los recursos y capacidades permiten obtener ventaja competitiva, por medio de la formulación e implementación de estrategias (Barney, 1991), que a continuación explicamos:

A. *El establecimiento de estrategias ambientales* en la pyme debe ser considerada como parte de la planificación estratégica para generar ventaja competitiva (Herrera Madueño et al., 2016; Larrán Jorge et al., 2015). En ella se debe considerar:

- *El papel de los directivos* en la planificación se considera importante, al involucrarse positivamente en los problemas ambientales por razones que involucra sus valores personales (Brammer et al., 2012; Schaefer et al., 2018), asumiendo un compromiso ambiental con la comunidad, quienes por su proximidad mantiene estrechas relaciones (Roxas et al., 2017).
- *Nuevas oportunidades competitivas*, como lo sugiere la teoría de recursos y capacidades, al desarrollar prácticas ambientales que incluyen la prevención de contaminación (Woo et al., 2014).

B. *El desarrollo de recursos y capacidades*. Nos referimos al conjunto de rutinas que deben alcanzar un umbral de actividad practicada o rutina, en que conjuntamente se despliegan recursos para lograr un resultado deseado (Dangelico & Pontrandolfo, 2015; Helfat & Peteraf, 2003). Es así, que la empresa puede presentar combinaciones únicas y diversas tanto de recursos como de capacidades (Barney & Clark, 2007). Este desarrollo se puede dar en la pyme por varias razones que procedemos a explicar:

- *Posesión de recursos únicos y heterogéneos*, así como capacidad para integrar y desplegar estos recursos, le permite obtener capacidades organizacionales (Ayuso & Navarrete-Báez, 2018). Estos

recursos son raros, inimitables y no sustituibles, permitiendo incluso el poder adquirir recursos adicionales (Barney, 2018).

- *Acceso a activos intangibles*, como la reputación y buena imagen que permiten la implementación de prácticas ambientales y de sostenibilidad (Courrent et al., 2018; Dias et al., 2019). El conocimiento y utilización de procesos o técnicas nuevas que accedan a obtener una rentabilidad superior en el sector que se desenvuelve.
- *Por su vinculación a redes*, como las cámaras de comercio, asociaciones industriales o de promoción (Petraakis & Kostis, 2015). El hecho de asociarse o trabajar colaborativamente, permite acceso a habilidades externas para superar sus limitaciones internas en un entorno de apoyo (Courrent et al., 2018; Lefebvre et al., 2014; Love & Roper, 2015). La creación de estas redes entre pymes, es uno de los factores más importantes para fomentar la gestión ambiental y la eco-innovación (Daddi & Iraldo, 2016), así como obtener promoción por parte de sus asociados y ganen reputación con sus clientes (Woo et al., 2014). De acuerdo a lo expuesto, esta red de pymes mejora sus capacidades, tal como la teoría menciona que los recursos internos y externos provenientes de relaciones externas permiten el mejoramiento de las capacidades (Hart, 1995).

La teoría de recursos y capacidades también contempla al desarrollo de nuevas capacidades por parte de los directivos a causa del entorno cambiante. La empresa debe adaptarse, integrar e incluso reconfigurar habilidades y recursos (internos y externos) para esta adaptación. El trabajo de Teece, Pisano & Shuen (1997) se convierte en un referente para establecer las bases para estas nuevas capacidades, denominadas capacidades dinámicas.

De acuerdo a los autores, las capacidades dinámicas son *“la habilidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar habilidades internas y externas para afrontar rápidamente entornos cambiantes”* (Teece et al., 1997, p. 516). Eisenhardt & Martin (2000) consideran que es *“un conjunto de procesos específicos e identificables que tiene efectos en que las empresas tengan mejores prácticas que les permita generar nuevas estrategias de creación de valor”*. Es así, que las capacidades dinámicas, son la capacidad de la empresa para adaptarse, crear cambios favorables para los clientes y desfavorables para los competidores (Teece et al., 2016).

El desarrollo de las capacidades dinámicas proporciona a la empresa la capacidad de evaluar la durabilidad de su modelo, le permite combinar y reorganizar las capacidades ordinarias e incluso cuales deben ser reducidas o agregadas (Schoemaker et al., 2018). Para ello, requiere el desarrollo y coordinación de los recursos para afrontar los cambios en el mercado o entorno empresarial (Teece, 2018a).

Las empresas deben de estar en capacidad de detectar y aprovechar de forma continua las oportunidades existentes, cambiar aspectos y cultura de la empresa para abordar amenazas y oportunidades nuevas como vayan apareciendo. Sin embargo, se debe considerar que la organización no necesariamente es fuerte en todos los aspectos. Una empresa puede ser buena identificando oportunidades existentes, pero débil al identificar un nuevo modelo de negocio. O puede desarrollar un buen modelo, pero experimentar problemas para implementarlo. Por estas razones la empresa que presente capacidades dinámicas fuertes, puede construir o reconfigurar recursos y capacidades para responder a los cambios del mercado (Teece, 2018a).

Las pymes poseen capacidad de adaptación flexible y rápida a los cambios en el entorno empresarial (Aragón-Correa et al., 2008; Buffa et al.,

2018; Torugsa et al., 2013), con una alta orientación a las necesidades del consumidor (Bos-Brouwers, 2010). Estas empresas tienen en cuenta el entorno físico, socio-económico y los recursos intangibles (Armas-Cruz et al., 2017). Por lo tanto, están en condiciones de detectar cambios en el mercado y adaptarse a ellos.

El modelo de negocio de la pyme puede estar restringido por su tamaño, pero eso no implica, que no posea capacidades flexibles de organización (Bos-Brouwers, 2010). La pyme desarrolla nuevas capacidades al asumir su responsabilidad social y ambiental (Arend, 2013b; Torugsa et al., 2013) y es proactiva en relación a su estrategia como capacidad de desarrollo sostenible (Torugsa et al., 2012).

Esto nos permite reflexionar que la pyme puede presentar capacidades dinámicas relacionadas con su gestión ambiental al cumplir con los requisitos de la teoría de recursos y capacidades:

- Presenta recursos y capacidades valiosos, raros, inimitables e insustituibles.
- Las cuestiones ambientales se relacionan con distintas áreas funcionales de la pyme que pueden ser reconfiguradas, integradas o construidas para cumplir con los objetivos ambientales y ajustarse rápidamente a los entornos cambiantes, por ejemplo: *área comercial* (ingreso a nuevos mercados o nichos de mercado, diferenciación de producto o servicios ecológicos, políticas de gestión ambiental, etc.); *área operativa* (gestión de desperdicios, rediseño de servicios y/o productos, rediseño de procesos), *financiero* (reducción de costos por gestión ambiental de desperdicios), *empleados* (capacitación en cuestiones ambientales, sistemas de incentivos y recompensas).

- Se encuentra vinculada a redes de apoyo, así como requerimientos de los stakeholders relacionados.

4.2.4. Gestión y Rendimiento Ambiental en la pyme

En la empresa, las prácticas ambientales son actividades destinadas a reducir el impacto en el medio ambiente debido a la producción de bienes, servicios y operaciones (Hoogendoorn et al., 2015), y de acuerdo al tipo de prácticas que realice la firma, se pueden originar diferentes niveles de desempeño (Lopez-Gamero et al., 2010).

Estos resultados del desempeño ambiental no necesariamente se replican al ser incorporados en la pequeña y mediana empresa (Aragón-Correa et al., 2008; Bos-Brouwers, 2010), al ser un grupo heterogéneo en recursos, estilo de gestión empresarial, e inclusive en los ámbitos sociales y de gestión ambiental (Brammer et al., 2012; Jenkins, 2004; Williamson et al., 2006). Enfrenta una creciente presión para mejorar su desempeño ambiental, pero debe buscar un equilibrio debido a sus limitaciones de recursos (Theyel & Hofmann, 2012).

El rendimiento ambiental es considerado como el compromiso (o falta de compromiso) de la empresa, al proporcionar una respuesta ecológica a la preservación y protección del medioambiente (Judge & Elenkov, 2005). Se lo considera como un constructo multidimensional, ampliamente utilizado (Dragomir, 2018) y definido como *“resultados medibles de la gestión de una organización de sus aspectos ambientales”* (International Organization for Standardization, 2013) o como la medida de impacto medioambiental de la firma (Olsthoorn et al., 2001; Tyteca et al., 2002). En otras palabras, se puede medir el rendimiento ambiental con los objetivos, políticas, metas y otros requisitos ambientales. Este rendimiento le permite a la empresa obtener ciertas ventajas como: mejoras en la eficiencia, el

incremento en la calidad del producto, el aumento de cuota de mercado y su acceso, motivación y satisfacción de empleados, relaciones con la comunidad, entre otros (Burgos-Jiménez & Céspedes Lorente, 2001).

La evidencia empírica sobre la relación entre la gestión y el rendimiento ambiental en la pyme es escasa. Larrán Jorge et al. (2015) indica que las prácticas de gestión ambiental que son realizadas de forma proactiva, pueden reducir costos, que sus servicios (o productos) sean diferenciados, permitiéndole obtener ventaja competitiva y por ende rendimiento ambiental. Por su parte Dangelico (2015) considera que la adopción de prácticas de gestión ambiental permite la generación de rendimiento ambiental. En esta misma línea Choi et al. (2019) consideran que la gestión ambiental se encuentra relacionada por los esfuerzos de conservación de recursos ambientales, políticas, capacitación de personal y relaciones públicas y que al combinarlas permiten el rendimiento ambiental.

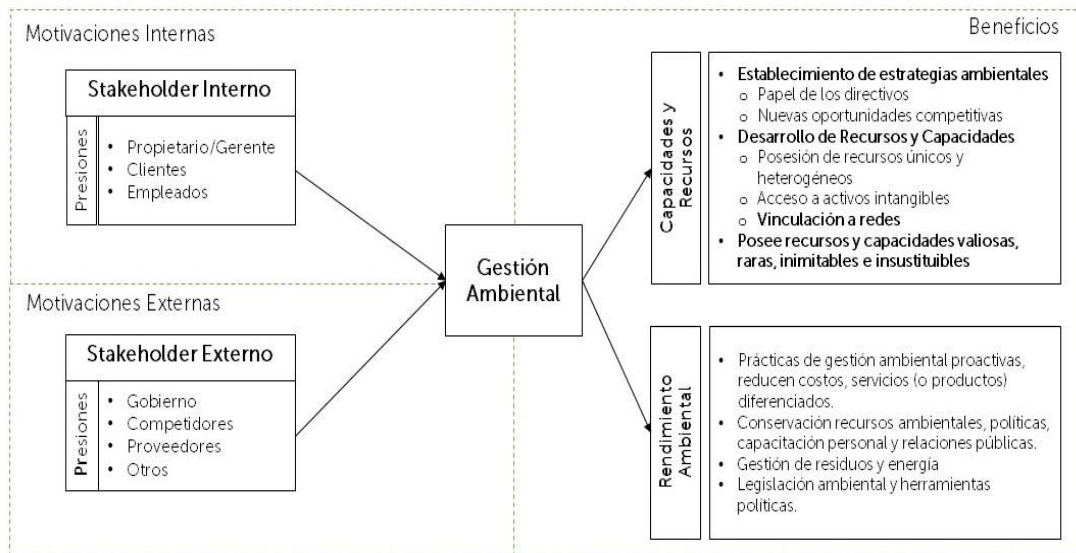
Algunos autores han considerado factores individuales de la gestión ambiental para estimar el rendimiento ambiental. Es así que, Ferenhof et al. (2014) considera que el desempeño ambiental depende de la capacitación ambiental que recibe el personal de la pyme. Hamann et al. (2017) estiman que es por las actitudes ambientales de los administrativos y Dey et al. (2018) muestran en su estudio que los programas de reciclaje y las prácticas ambientales realizadas por los empleados permiten el monitoreo del rendimiento ambiental.

Otros, consideran la utilización de herramientas políticas para mejorar el desempeño ambiental y redirigir a la empresa en direcciones favorables al medioambiente (Blundel et al., 2013; Graafland & Smid, 2017).

En definitiva, la presiones de los stakeholders internos y externos sobre la pyme, permiten que esta incorpore capacidades y recursos que permitan generar, integrar y ejecutar prácticas de Gestión Ambiental. El grado de

implementación conseguido en términos ambientales permitirá reducir el impacto en el entorno natural y por ende de la empresa, logrando rendimientos ambientales, que se ilustran en la figura 4.1.

Figura 4.1: Gestión Ambiental en la pyme



Fuente: Elaboración Propia

4.3. Innovación Organizacional en la pyme

4.3.1. La Innovación Organizacional en el contexto empresarial

La innovación ha sido considerada como la fuerza primaria del progreso y prosperidad económica, de cambio industrial y ventaja competitiva permitiendo que la empresa se adapte a entornos cambiantes (Damanpour et al., 2009; Fidel et al., 2015; Nieves & Segarra-Ciprés, 2015). Se considera que es un fenómeno complejo que incluye aspectos tecnológicos y no tecnológicos (Armbruster et al., 2008). Su concepción moderna del término se le atribuye a Schumpeter (1934) en su obra "The

Theory of Economic Development”, permitiendo desde entonces números estudios relacionados que han sido discutidos con mayor profundidad en el último medio siglo (Birkinshaw et al., 2008; Volberda et al., 2014).

La innovación se centra en la generación, desarrollo e implementación de una idea, comportamiento, práctica o artefacto material que se percibe como nuevo por parte del adoptante (Azar & Ciabuschi, 2017; Limaj & Bernroider, 2019), reflejando como las empresas responden a los desafíos tecnológicos y de mercado (Wang & Chen, 2020).

Es así, que el desarrollo económico y empresarial está vinculado a la innovación a través de su naturaleza interactiva de involucrar a las empresas y adaptarse rápidamente a los cambios en su entorno (Nieves & Segarra-Ciprés, 2015; Volberda et al., 2014) y los desafíos que presenta el mercado global no solamente al presentar productos o servicios novedosos, sino el que exista un cambio en la productividad, gestión y rendimiento en la empresa permitiendo alcanzar sus objetivos sociales y económicos (Ferreira et al., 2015; Khosravi et al., 2019; Volberda et al., 2013). A nivel empresarial, la innovación proporciona creatividad, desarrollo de habilidades, ventaja competitiva y rendimiento (Damanpour, 2014; Damanpour et al., 2009; Saunila & Ukko, 2014).

En esta línea los académicos han estudiado ciertos tipos de innovación que se distinguen como innovación de productos, innovación de procesos, innovaciones en marketing e innovación organizacional y sus consecuencias a nivel de empresa, industria, comunidad o economía (Damanpour & Aravind, 2012; OECD, 2005). La mayoría de investigaciones en innovación se han enfocado en aspectos tecnológicos (productos y procesos), mientras que los no tecnológicos (marketing y organizacional) han sido escasas (Damanpour et al., 2009; Damanpour & Aravind, 2012).

Este último tipo de innovación, denominado innovación organizacional ha sido poco investigada y sus estudios son limitados (Sapprasert & Clausen, 2012; Volberda et al., 2013; Wang & Chen, 2020) representado aproximadamente un 3% de los estudios efectuados en innovación (Crossan & Apaydin, 2010) pero en los últimos años, el interés en el mundo académico ha sido notable (Volberda et al., 2014).

La innovación organizacional es un campo de investigación en gestión empresarial (Zhu & Guan, 2013) que se asocia con la adopción de nuevos comportamientos e ideas dentro de la empresa (Daft, 1978; Damanpour, 1996). Es decir, no ha sido conocido previamente por la organización que lo adopta, incluyendo la generación e implementación de nuevos conceptos, prácticas, procesos, estructuras, técnicas o estrategias que permitan cumplir los objetivos empresariales (Birkinshaw et al., 2008; Gallego et al., 2012; Montalván & Sabando, 2014). Este tipo de innovación está relacionado con cambios en las estrategias, sistemas y procedimientos administrativos que se introducen en la empresa para mejorar la coordinación entre los departamentos y la motivación de los empleados (Damanpour & Aravind, 2012; Gallego et al., 2012; Mol & Birkinshaw, 2009).

La innovación organizacional permite el desarrollo de la creatividad, el conocimiento y las capacidades (Basile & Faraci, 2015; Vaccaro et al., 2012; Zhou & Hoever, 2014), mejor comprensión de los negocios (Damanpour, 2014), ventaja competitiva (Vaccaro et al., 2012), desempeño organizacional y competitividad (Bolton, 2008; Evangelista & Vezzani, 2012; McDermott & Prajogo, 2012). En otras palabras, la firma adopta la innovación organizacional para lograr los objetivos empresariales en términos de eficiencia operacional, aprendizaje, innovación de procesos o productos y desarrollo de mercado (Arranz et al., 2019).

De acuerdo a Birkinshaw et al. (2008), la innovación organizacional difiere de otros tipos de innovación, al presentar tres características como resultados de su aplicación: a) Son intangibles y de naturaleza abstracta; b) su apareamiento no está relacionado con la infraestructura o experiencia de la empresa; c) el nivel de incertidumbre y ambigüedad asociada los resultados pueden exceder a otros tipos de innovación.

La innovación organizacional en la literatura académica ha sido representada por una variedad de términos superpuestos, como innovación administrativa (administrative innovation), innovación gerencial (managerial innovation), innovación de gestión (management innovation), e innovación social (social innovation) (Damanpour, 2014; Damanpour & Aravind, 2012; Volberda et al., 2013), este último se lo excluye debido a su relación con la satisfacción de las necesidades sociales y las políticas implementadas (nivel social) y no en los cambios administrativos o de gestión (nivel organizacional) en la empresa (Damanpour, 2014). Los términos mencionados anteriormente se utilizan para diferenciarlos de las innovaciones tecnológicas, de proceso, producto y servicios (Volberda et al., 2013).

En la tabla 4.1 se presentan algunos de los términos que se conoce a la innovación organizacional y sus definiciones que se han presentado en la literatura. Las variadas definiciones reflejan que la literatura sobre innovación organizacional es escasa y dispersa (Camisón & Villar-López, 2014).

Capítulo 4.- La Gestión Ambiental, Innovación Organizacional y RSE en la pyme

Tabla 4.1: Tipos de innovación organizacional

Fuente	Tipo de Innovación	Definiciones
Daft (1978, p. 197)	<i>Organizacional</i>	<i>"Generalmente se define como la adopción de una nueva idea o comportamiento de una organización"</i>
Damanpour & Evan (1984, p. 393)	<i>Administrativa</i>	<i>"La implementación de una idea generada internamente o prestada, ya sea que pertenezca a un producto, dispositivo, sistema, proceso, política, programa o servicio, que era nueva para la organización en el momento de la adopción"</i>
OECD (2005, p. 51)	<i>Organizacional</i>	<i>"Es la implementación de un nuevo método organizacional en las prácticas comerciales de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones externas"</i>
Hamel (2006, p. 4)	<i>Gestión</i>	<i>"Una marcada desviación de los principios, procesos y prácticas de gestión tradicionales o una desviación de las formas organizativas habituales que altera significativamente la forma en que se realiza el trabajo de gestión"</i>
Birkinshaw, Hamel y Mol (2008, p. 825)	<i>Gestión</i>	<i>"la generación e implementación de una práctica, proceso, estructura o técnica de gestión que es nueva en el estado del arte y está destinada a promover objetivos organizacionales"</i>
Mol & Birkinshaw (2009, p. 1269)	<i>Gestión</i>	<i>"La introducción de prácticas de gestión que son nuevas para la empresa y están destinadas a mejorar el rendimiento de la empresa"</i>
Damanpour & Aravind (2012, p. 424)	<i>Gerencial</i>	<i>"Las innovaciones gerenciales son nuevas estructuras organizacionales, sistemas administrativos, prácticas de gestión, procesos y técnicas que podrían crear valor para la organización"</i>
Ali, Seny Kan, & Sarstedt (2016, p. 5318)	<i>Gestión</i>	<i>"La implementación de un nuevo método organizacional en las prácticas comerciales de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones externas"</i>

Fuente: Elaboración Propia

Esta diversidad de conceptos, tiene su origen en los primeros estudios realizados sobre la innovación en las empresas que se enfocaban en cambios estructurales y prácticas de recursos humanos, denominándose innovación administrativa (Camisón & Villar-López, 2014). La innovación

organizacional en cambio, comprende enfoques amplios referentes a los cambios técnicos y administrativos (OECD, 2005). Sin embargo, la innovación organizacional es un tema que apenas ha sido estudiado, principalmente debido a las diferentes interpretaciones del término y las dificultades para elaborar mediciones e indicadores (Armbruster et al., 2008).

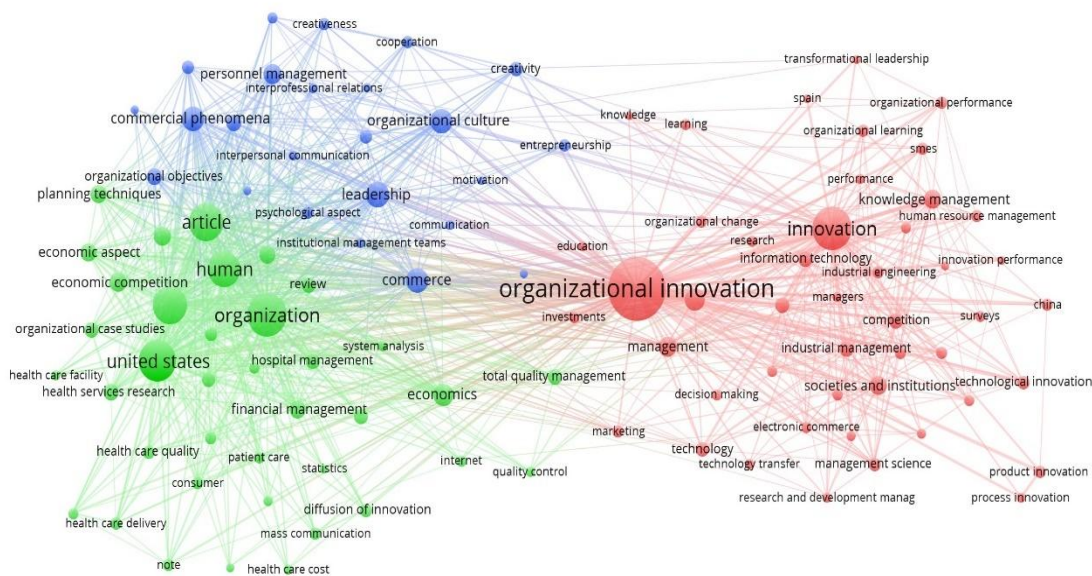
Esta diversidad de concepciones en la academia, permitió considerar una definición que ha sido comúnmente aceptada que fue propuesta por la OECD (2005), definiéndola como la introducción de nuevos métodos de organización para la gestión empresarial en el lugar de trabajo y/o en la relación entre una empresa y agentes externos (ver tabla 4.1). Definición que fue incluida por primera vez en la tercera edición del Manual de Oslo de la Comisión Europea y la OCDE, reconociendo la relevancia de la innovación organizacional para la teoría y práctica de la innovación (Malkorra, 2014).

Sin embargo, la innovación organizacional es un tema que apenas se ha estudiado, principalmente debido a las diferentes interpretaciones del término y las dificultades para elaborar mediciones e indicadores (Armbruster et al., 2008). Existen ciertas revisiones de literatura relacionadas con su aspecto conceptual (Wolfe, 1994), cambio organizacional (Hage, 1999), determinantes (Meroño-Cerdán & López-Nicolás, 2017; Montalvan-Burbano et al., 2019), concepciones y procesos (Damanpour & Aravind, 2012; Desouza et al., 2009), tipologías y mediciones (Damanpour, 2014), y un marco multidimensional (Crossan & Apaydin, 2010). Estos estudios abordan el campo de la innovación organizacional en general, pero no detallan su evolución, tendencias principales o estructura intelectual.

Esto nos permite realizar un análisis de co-ocurrencia de palabras, denominado también como mapa bibliométrico de términos que permite revelar la estructura intelectual de la innovación organizacional. Este mapa

permite la detección de tópicos principales del campo de estudio e identificar la dirección que tomaría a futuro (Dong & Chen, 2015; Zupic & Čater, 2014). Para el análisis, se utilizó el software Vosviewer y aquellos términos que co-ocurren al menos 20 veces, obteniendo 109 términos que se distribuyen en tres clústeres (ver figura 4.2).

Figura 4.2: Red de Co-ocurrencia de Términos



Fuente: Tomado de Montalvan-Burbano (2020)

- Clúster 1 (rojo): Denominado “Innovación Organizacional”, compuesto por dos nodos grandes que sobresalen del resto de nodos del clúster, denominados Innovación Organizacional e Innovación, palabras centrales del estudio en este campo. El clúster está compuesto de otros 40 términos que están distribuidos alrededor del núcleo.
- Clúster 2 (verde): Denominado “Organización y Gestión”, compuesto por 38 nodos, 7 alrededor del núcleo y 31 en su periferia. Los términos del clúster reflejan líneas de investigación en Gestión (Financiación, Salud,

calidad general), eficiencia organizacional, modelos organizacionales y satisfacción del consumidor.

- Clúster 3 (azul): de nombre "Cambio Organizacional" compuesto por 24 elementos. Los términos expuestos reflejan algunos tópicos relacionados con liderazgo, comercio, cultura organizacional y gestión de personal.

Lo interesante de la configuración de este campo de estudio radica en los componentes teóricos de la Innovación Organizacional mostrados en la figura 4.2, vinculan la gestión, la organización y el cambio organizacional. Al explorar el clúster rojo, el núcleo de innovación organizacional se encuentra muy cercano a los términos educación, inversiones, gestión. Mientras que el núcleo de innovación se encuentra cercano de los términos rendimiento, aprendizaje organizacional, pymes, gestión del conocimiento, rendimiento organizacional, gestión del recurso humano y liderazgo transformacional.

Esta configuración muestra que la pyme es propensa a innovar, obteniendo cambios relacionados con las actividades y operaciones, que le permite obtener rendimientos. En la figura 4.2 se aprecia que las otras innovaciones (de producto, tecnológicas) están alejadas en comparación a la cercanía del nodo de innovación organizacional, mostrando que este último tiene cercanía y conexión directa a la pyme. Esto nos lleva a explorar el efecto de la innovación organizacional en la pyme, sus capacidades y rendimientos, así como los impulsores y ejecutores de está.

Recientemente, se presentó un estudio del campo de la innovación organizacional, exponiendo su estructura intelectual, evolución y tendencias que permite comprender la complejidad y contribución de los diversos autores, países e instituciones sobre la temática (Montalván-Burbano et al., 2020).

4.3.2. Efectos de la Innovación Organizacional en la pyme

La pyme, se encuentra en un contexto globalizado y de mercados competitivos, expuesta a un rápido avance tecnológico, nichos de mercado y nuevos productos o servicios de calidad demandados por clientes (Ali et al., 2017) demandando a la organización el establecimiento de estrategias de innovación o adoptarlas para su supervivencia.

Estas estrategias requieren de actividades relacionadas de forma simultánea entre la innovación tecnológica y no tecnológica, esta última relacionada a los cambios en la estructura y prácticas administrativas (Innovación Organizacional), que son necesarios para la implementación de innovación tecnológica (Hervas-Oliver et al., 2014, 2016). En esta misma línea Martínez-Conesa et al. (2017) consideran las innovaciones de productos y procesos tienen efectos positivos en la productividad cuando se combinan con la innovación organizacional.

Diversos estudios muestran efectos positivos de implementar innovación organizacional en la pyme. Los trabajos de Laforet (2011, 2013) consideran que la empresa mejora la productividad, permite obtener liderazgo en el mercado, calidad de los productos y/o servicios, y entornos de trabajo adecuado. Hervas-Oliver et al. (2016) consideran que las pymes pueden abstenerse de realizar inversiones de investigación y desarrollo al confiar en herramientas de innovación organizacional, por cuanto las inversiones en investigación pueden ser prohibitivas por su alta inversión y costos fijos.

Otros efectos positivos de implementar innovación organizacional se encuentran relacionados con: a) Como un prerrequisito y facilitador del uso eficiente de innovación tecnológica (Azar & Ciabusch, 2017); b) Presenta

garantías a los clientes sobre los procesos y actividades operacionales entorno al desempeño ambiental de la pyme (Biondi et al., 2005); c) Permiten la orientación al aprendizaje y el emprendimiento en el desempeño de la pyme (Ebrahimi et al., 2018); y d) Consientes procesos ambientales por diversos roles de los factores reguladores del mercado de productos verdes (Triguero et al., 2013).

Lo expuesto, nos lleva a reflexionar, ¿Cómo la pyme determina, la necesidad de incorporar la innovación organizacional en sus actividades? Interrogante, que algunos autores han intentado aclarar en el transcurso del tiempo.

Los investigadores Prange & Pinho (2017), exponen un modelo conceptual que permite identificar impulsores internos (personales y organizacionales) que se encuentra mediado por la innovación organizacional para obtener desempeño de la pyme.

Los autores Montalvan-Burbano et al. (Montalvan-Burbano et al., 2019) recientemente propusieron la existencia de determinantes de carácter interno y externo, que permiten la implementación de innovación organizacional en la pyme. Los factores internos, se encuentran relacionados con el tipo de organización, años de operación, tamaño de la empresa, redes de colaboración, capacitación, niveles de educación de la administración y aspectos administrativos. Y los externos, que consideran obstáculos que impiden la innovación y acceso a recursos financieros.

Siguiendo la explicación de porque la pyme realiza innovación organizacional, nos falta analizar un aspecto: ¿Por medio de quien o por quien se debe realizar innovación organizacional? Utilizando la teoría de los stakeholders relacionando sus grupos internos, externos y como ellos se integran en las actividades de la pyme, pretendemos contestar esta interrogante.

4.3.3. La innovación organizacional y la integración del stakeholder

Las innovaciones organizativas y las innovaciones de proceso se distinguen por el tipo de actividad, en este sentido las innovaciones organizativas se refieren a la organización de trabajo relativo a las personas, mientras que las innovaciones de proceso se encuentran en la implementación de equipamiento, software o procesos relacionados con la producción (OECD, 2005).

Es decir, la innovación organizacional guarda una estrecha relación con las personas, quienes tienen una relación recíproca con la empresa de forma voluntaria o involuntaria, que repercute en los procesos de creación de valor de ambas partes. Por lo tanto, nos encontramos con los stakeholder relacionados a la empresa, quienes tienen un interés válido en las actividades y resultados tanto económicos como no económicos, que disponen de recursos para influenciar la supervivencia de la organización (Freeman, Harrison, et al., 2018; Loi, 2016).

En este contexto de pequeña y mediana empresa, el desarrollo de las actividades empresariales trasciende los límites físicos de la firma y requiere conocer y entender las demandas e intereses de estos stakeholders, al buscar un enfoque gerencial para relacionarse con ellos. De acuerdo a Freeman et al. (2018) implementar este enfoque permite a la organización realizar diversas actividades como la creación de valor, interrelaciones (con varios stakeholders), consideraciones de los problemas éticos e innovación.

Innovación, considerada como factor clave cuando hay una participación de los stakeholders en la pyme al aportar con ideas y recursos que permiten mejorar las capacidades de innovación (Pantano et al., 2019). Por lo tanto, la empresa requiere relacionarse con estos grupos y debe realizar modificaciones en su gestión, como en sus prácticas operativas

buscando la integración entre las partes (Danso et al., 2019). Estas modificaciones, permite organizar procedimientos, rutinas de gestión u organización de los puestos de trabajo, que deben ser nuevas y no implementadas anteriormente en la organización (Nieves & Segarra-Ciprés, 2015).

La integración que busca obtener la pyme con sus stakeholders se analiza en sus tres dimensiones bajo la perspectiva de la innovación organizacional:

- ***Conocimiento e integración de los Stakeholders:*** El conocer a los diversos actores involucrados en los procesos nuevos de gestión de la empresa permite que la transmisión y absorción del conocimiento desempeñen un papel importante en la innovación (Hamdoun et al., 2018). Es así, que los stakeholders estrechamente vinculados con la empresa son considerados fuentes potenciales de conocimiento y aprendizaje (Kazadi et al., 2016; Van Lancker et al., 2016). El conocimiento adquirido e información puede ser abundantes, pero la calidad de la relación entre la pyme y el stakeholder facilita el proceso potencial de creación de conocimiento.

En este sentido, los involucrados tienen una interdependencia y es probable que adopten una posición estratégica de preparación en innovación organizacional. Ambas partes se encuentra planificando y desarrollando métodos organizacionales y de trabajo, en donde se adquieren conocimientos externos y de equipos u bienes, así como actividades de capacitación relacionadas a las prácticas comerciales, de organización del lugar de trabajo y en la organización de relaciones externas.

Algunos autores estiman que para realizar cambios organizacionales, el conocimiento se puede adquirir de los stakeholder externos, así como

su retroalimentación (Ayuso et al., 2006; Pantano et al., 2019; Dong Yang et al., 2020), permitiendo un aprendizaje continuo y creativo. Este proceso permite a la pyme acceder a su conocimiento y habilidades en:

- Acceso a conocimientos que no son de fácil acceso a empresa.
- Acceso a nuevos programas de capacitación, en el que se adquiere el conocimiento o la forma de utilizar equipos o bienes.
- Acceso a nuevos programas de capacitación para equipos de trabajo, de integración o de áreas de responsabilidad.
- Introducción de nuevos sistemas de gestión (operativos, producción o suministro).

El acceso al conocimiento y programas de capacitación permite a los empleados un mejor desempeño en su puesto trabajo, así como en la gestión y operaciones de la firma que se complementan con los sistemas de gestión en las diversas áreas de la pyme, contribuyendo con la innovación organizacional.

- ***Implicación del stakeholder en la pyme:*** Se considera que los stakeholders son participes en las actividades y rutinas de la empresa (Plaza-Úbeda et al., 2010; Sachs et al., 2017), presentando a la organización como inclusiva al identificar y desarrollar capacidades para gestionar a estos grupos (Freeman, Harrison, et al., 2018).

La participación de estos grupos puede diferir en intensidad o en forma, pero lo importante es que los directivos tengan claro que es necesaria una interrelación con los stakeholder y que deben participar de los diversos procesos, actividades y consultas. De esta forma la pyme puede cumplir con las expectativas y demandas de los stakeholders para incorporar procesos de innovación organizacional.

El hecho de implicar a los stakeholders permite a la pyme:

- Establecer equipos de trabajo, formales o informales por primera vez.
 - Acceso e intercambio de conocimientos nuevos para las áreas funcionales de la empresa.
 - Incrementa la habilidad para adaptarse a las demandas del cliente.
 - Las relaciones con los clientes y proveedores son más estrechas.
 - Las condiciones del lugar de trabajo mejoran.
- ***Adaptación de la pyme a las demandas de los stakeholders:***
Comprende una reorientación de la política de la empresa, modificación de objetivos para atender a los requerimientos e intereses de los stakeholders (Plaza-Úbeda et al., 2010). Esto le permite a la empresa exponer una mayor responsabilidad social ambiental y de sostenibilidad (Kumar et al., 2016b; Tang & Tang, 2018).

La pymes al presenta flexibilidad en su estructura administrativa, tiene la voluntad de asumir riesgos y tomar decisiones rápidas (Buffa et al., 2018; Love & Roper, 2015). Posee interacciones más estrechas entre departamentos y áreas operáticas (Aragón-Correa et al., 2008), presentando una comunicación fluida, abierta e informal (Herrera Madueño et al., 2016). Estas características únicas de la pyme, le permite adaptarse rápidamente a las demandas e intereses de sus stakeholders.

Algunas de las actividades que asume la pyme al modificar sus políticas y actuaciones se encuentra relacionadas con:

- La producción o prestación de servicios es flexible
- Permite obtener estándares técnicos relacionados con la industria.
- Reducción de costos operativos, consumo de materiales y energía.

- Aumenta la eficiencia operativa y de gestión.
- Acceder a colaboración con asociaciones, centros de investigación o universidades.
- Introducción de estándares de calidad o control.
- Mejora la calidad de los bienes o servicios.
- Adoptan una orientación estratégica ambiental sostenible.

Entendemos pues, que la pyme al integrar a sus stakeholders en las operaciones y las actividades de la organización puede implementar y desarrollar innovación organizacional.

4.3.4. La Innovación Organizacional como capacidad

Al analizar las pymes y su estructura, podría considerarse como debilidad la escasez de recursos (tanto de gestión como de personal) y capital, pero al ser comunes, se lo considera como características. Sin embargo, favorece una estructura sencilla y no burocrática, dándole tanto flexibilidad como adaptabilidad para responder a los entornos cambiantes, por lo tanto la pyme para mantener una mayor presión competitiva en estos entornos, se ve obligada a repensar, remodelar y sincronizar sus recursos y capacidades (Ali et al., 2017). Estos últimos se consideran vitales para obtener ventaja competitiva (Barney, 2018).

Investigaciones recientes han ofrecido muy pocas respuestas sobre cómo las capacidades de la organización pueden estimular la innovación organizacional. Usando la teoría de recursos y capacidades, autores como Ali, Sun & Ali (2017) estimaron el impacto de la capacidad de gestión de la pyme (en términos de toma de decisiones, estilo de gestión, desarrollo de personas y planificación), y la capacidad de adaptación (horizonte del

negocios, cambios de gestión y resiliencia) sobre la innovación organizacional. En esta misma línea Ali, Zwersloot & Nada (2019) explicaron cómo las capacidades de gestión y operativa de la pyme responden a los procesos de innovación organizacional. Respecto al primero, capacidades de gestión, observaron la toma de decisiones, estilo de gestión y el desarrollo de las personas en la pyme, mientras que, en la segunda, hace referencia a la gestión operativa examinada por la gestión de procesos.

En este sentido, Chen et al. (2019) evaluaron la capacidad de innovación tecnológica y su vinculación con la innovación organizacional, considerando el efecto que ejercen sobre el desempeño de la pyme. En esta línea, Saunila (2014) estudio la capacidad de innovación organizacional y el desempeño de la pyme.

La capacidad de innovación se considera como una construcción multifacética, por su variedad de perspectivas de gestión de la innovación. Es un intangible, al permitir producir valor futuro a la empresa mediante el mejoramiento de las actividades de innovación (Saunila, 2014). Esta capacidad se nutre del conocimiento, la organización y el factor humano en la empresa (Martínez-Román et al., 2011).

De acuerdo a Wonglimpiyarat (2010) la capacidad de innovación se encuentra fundamentada en cinco dimensiones: a) *La capacidad de innovación organizacional*, para aceptar nuevas situaciones relacionadas en la empresa y la entrega de nuevos conocimientos a los trabajadores, b) *Capacidad de innovación de procesos*, como cambios en los proceso de producción y logística, c) *Capacidad de innovación de servicios*, aportando un nuevo desarrollo en función del conocimientos o tecnología recibida, d) *Capacidad de innovación de productos*, aportes recibidos por incorporación de nuevos conocimientos o tecnología y e) *Capacidad de innovación de*

marketing, mediante la implementación de un nuevo producto o proceso para el mercado.

Esta capacidad de innovación organizacional debe cumplir con los requisitos de la teoría de recursos y capacidades (valioso, raro, inimitable e insustituible) y que permita obtener ventaja competitiva. Además, se considera que esta capacidad le da la habilidad a la pyme para integrar, construir y reconfigurar habilidades internas y externas para afrontar rápidamente entornos cambiantes, es decir se convierte en capacidades dinámicas.

Básicamente, parafraseando el concepto de capacidades dinámicas de Eisenhardt & Martin (2000) para aplicarlo en la innovación organizacional de la pyme, podríamos decir que es *“un conjunto de procesos específicos e identificables que tiene efecto para mejores (métodos de organización de las prácticas comerciales, organización del lugar de trabajo o de las relaciones externas) que permita generar nuevas estrategias de creación de valor”*.

Esta capacidad comprende la adquisición de nuevos conocimientos para la planificación, desarrollo e implementación de nuevos métodos organizacionales que puede incluir la adquisición de bienes de capital y actividades de capacitación para la utilización de estos bienes. Adicionalmente, estos nuevos métodos incluyen:

- *Métodos de organización de las prácticas comerciales*, incluyen nuevos métodos para organizar rutinas y procedimientos para la organización del lugar de trabajo. Contiene, por ejemplo, el aprendizaje e intercambio de nuevos conocimientos, prácticas para el desarrollo y retención de empleados, sistemas de gestión de operaciones, producción o suministro, entre otros.

- *Organización del lugar de trabajo*, incluye métodos nuevos para distribución de responsabilidades y toma de decisiones. Permitiendo internamente mejoras en las condiciones laborales, comunicación e interacción entre las áreas y mayor autonomía para la toma de decisiones. También incluye nuevas concepciones para estructuración e integración de actividades de la pyme.
- *Relaciones externas*, implica nuevas formas de organizar las relaciones con otras empresas, instituciones públicas o instituciones de educación superior. También incluye, nuevos tipos de colaboración con clientes y proveedores.

En definitiva, sugerimos que la innovación organizacional en la pyme es una capacidad, que comprende la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades que permiten organizar las prácticas comerciales, lugar de trabajo y relaciones externas. Estas capacidades permiten reconfigurar sus habilidades en entornos cambiantes, permitiendo la posibilidad de convertirse en capacidades dinámicas.

4.3.5. *Innovación Organizacional y el rendimiento de la pyme*

Las investigaciones que relacionan la innovación organizacional y el desempeño de la empresa son escasas (Damanpour & Aravind, 2012; Walker et al., 2011), pero en su mayoría muestran una relación positiva entre estas variables. La OECD (2005), sugiere que este tipo de innovación puede mejorar la productividad del lugar de trabajo y reducir costos administrativos que implicaría un mayor rendimiento empresarial. En esta misma línea, Corsi et al. (2019) estudiaron el efecto de la innovación organizacional en las

nuevas prácticas de negocio y métodos de organización del trabajo que permiten la generación del rendimiento empresarial.

Hervas-Oliver et al. (2014, 2016) consideran que el rendimiento de la firma se incrementa a medida que innovación tecnológica es beneficiada con la introducción de innovación organizacional. Por su parte, Camisón & Villar-López (2014) manifiestan que la innovación de productos, procesos y organizacional afectan por separado el desempeño de la organización.

García-Morales et al. (2012), argumenta que el liderazgo transformacional permite mejorar el desempeño organizacional, al recurrir a las capacidades dinámicas del aprendizaje e innovación organizacional. En esta misma línea, Paudel (2019) examinó los efectos del liderazgo empresarial y la innovación organizacional en el desempeño empresarial, así el efecto moderador del dinamismo ambiental que ejerce entre el liderazgo y el desempeño de la pyme.

Salim & Sulaiman (2011) estudiaron el aprendizaje organizacional, su efecto en la innovación organizacional y el desempeño de la pyme. En esta línea, Soomro et al. (2020), consideraron los factores estratégicos de la pyme relacionados con el aprendizaje organizacional, la innovación organizacional y el impacto de estas variables en el desempeño organizacional.

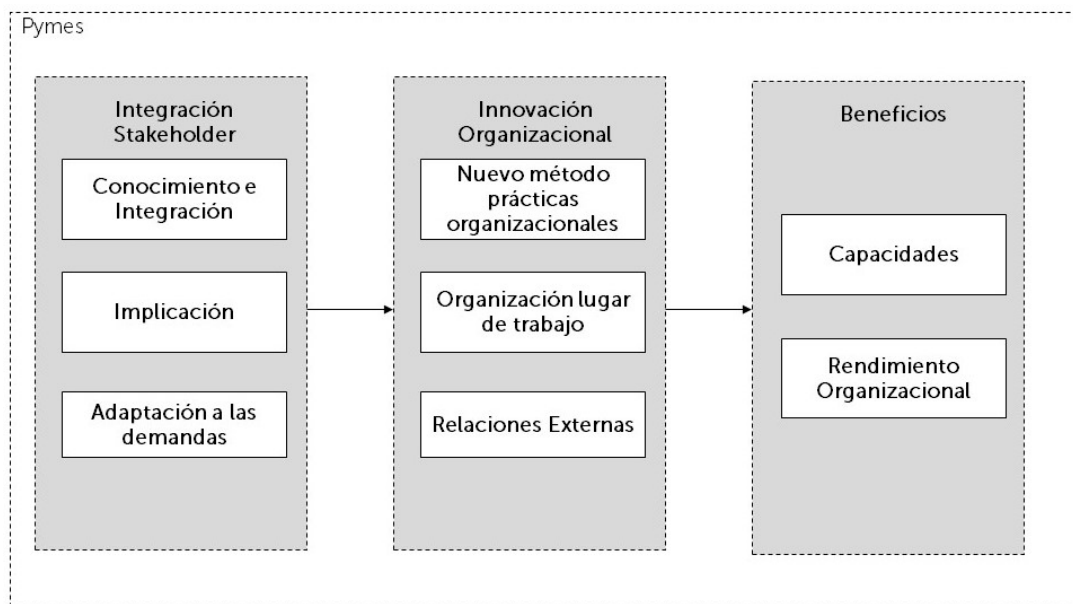
Rasheed et al. (2017) considera la teoría basada en recursos y capacidades al estudiar a los empleados y los sistemas de alto rendimiento para mejorar la innovación organizacional en las pymes. En una investigación similar, se estudió el impacto de los recursos humanos en el desarrollo de los empleados en ambientes que se generó innovación organizacional (Berber & Lekovic, 2018).

Otros autores estudiaron el efecto de la orientación en el emprendimiento y la cultura organizacional, influyen en la innovación organizacional y en el desempeño organizacional (Lita et al., 2014); el impacto de diversas fuentes de conocimiento que utiliza la pymes para adoptar la innovación organizacional, en relación a la organización de responsabilidades y la toma de decisiones (Simao & Franco, 2018) o el señalar, que la innovación y el desempeño de la pyme depende del contexto que se desarrolle (Phan, 2019), así como la existencia de resultados negativos por la dependencia de la innovación organizacional del contexto cultural (Rosenbusch et al., 2011).

En definitiva, la integración de los stakeholders en la actividades y operaciones de la pyme muestra una relación de posición estratégica, basada en conocimientos, habilidades y desarrollo de capacidades, permitiendo que la empresa pueda reorientar sus políticas para entender los requerimientos e intereses de los stakeholders. Esta situación le permite a la pyme implementar la innovación organizacional reflejada en nuevos métodos para sus prácticas comerciales, reorganizar el puesto de trabajo o relaciones externas.

Esta integración orientada en la innovación organizacional permite la generación de capacidades dinámicas y obtener rendimientos positivos en la pyme. Proceso que se ilustra en la figura 4.3.

Figura 4.3: Innovación Organizacional en la pyme



Fuente: Elaboración Propia

4.4. Responsabilidad Social Empresarial en la Pyme

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) viene siendo estudiada en el ámbito de la administración hace más de 50 años pero continua siendo un campo fluido de conocimiento, que se ha expandido gradualmente y cuya importancia se ha consolidado con el paso del tiempo, adquiriendo atención en el campo profesional y académico, siendo actualmente un campo de investigación con dificultades por acometer (Aguinis & Glavas, 2012; Herrera Madueño et al., 2016; Wood, 2010).

La Responsabilidad Social Empresarial, ha sido definida por la Comisión Europea (2001, p. 8) como *"la integración voluntaria de una empresa de las preocupaciones sociales y ambientales dentro de sus operaciones comerciales y las interacciones con las partes interesadas"*. Es decir, se alienta a la firma que considere su responsabilidad con sus grupos de interés en función de integrar sus preocupaciones económicas, sociales y

ambientales (Russo & Perrini, 2010), garantizando la implementación y credibilidad de la iniciativa de responsabilidad social (Kucukusta et al., 2019).

De acuerdo a Torugsa et al (2013, p. 383) la RSE *“implica prácticas comerciales adoptadas voluntariamente por empresas que van más allá de los requisitos reglamentarios para apoyar activamente el desarrollo económico, social y ambiental sostenible y, por lo tanto, contribuir de manera amplia y positiva a la sociedad”*, permitiendo que en los últimos años, las firmas cambien su concepción de proveedores de productos y/o servicios, a una que contribuye al bienestar de la sociedad al integrar las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales (Williamson et al., 2006). De esta manera, se potencian acciones que promueven una causa social más que un simple cumplimiento de regulaciones y normas legales (Hoogendoorn et al., 2015), es decir, la RSE permite contribuir con un ambiente más limpio y una mejor sociedad (European Commission, 2006).

Básicamente, la RSE es una relación a largo plazo entre la empresa y sociedad, y por tanto legitima las acciones empresariales y mejora la imagen de la firma al cumplir voluntariamente con su responsabilidad como agente económico social en el entorno (Garriga & Melé, 2004; Russo & Perrini, 2010). La RSE es considerada un sistema estratégico que permite a la empresa obtener ventaja competitiva y mejoras en el beneficio a largo plazo, así como contribuciones importantes a las sostenibilidad (Gelbmann, 2010).

La mayoría de estudios de responsabilidad social empresarial buscan ampliar la investigación sobre la temática en grandes empresas con enfoque en países desarrollados (Hadj, 2020). Sin embargo, el papel de la RSE en las pymes en países en vías de desarrollo, descrito por Jamali & Carroll (2017), es mejorar las condiciones de los empleados, reducir la contaminación ambiental y mejorar en el rendimiento de la empresa.

La concepción de RSE en la pymes aparece como un concepto estratégico al permitir que sus actividades y objetivos estén alineados con la comunidad, en una serie de intereses y demandas, en que se priorizan los beneficios sociales sobre los financieros en base a un marco económico, tecnológico y legal (Fraj-Andrés M. et al., 2012). De esta manera, se han presentado trabajos que proporcionan una evaluación de la orientación estratégica de la pymes, en función de su rol social (Gelbmann, 2010), el desarrollo del stakeholder management para la adopción de prácticas de RSE (Battaglia et al., 2010), efectos sobre la productividad, innovación, imagen y posicionamiento (Sánchez & Benito-Hernández, 2015), así como la adopción de estrategias de RSE utilizando el enfoque de capital social (Russo & Perrini, 2010; Sen & Cowley, 2013) y de ética con perspectiva femenina (Spence, 2016). Estas aportaciones refuerzan la importancia de considerar la responsabilidad social en este contexto.

La pyme al asumir su responsabilidad social tiene algunas consideraciones que observar:

- *Las preocupaciones económicas:* El propietario-gerente es conscientes de la necesidad de una relación solida con sus clientes y proveedores, que le permite obtener viabilidad económica a la empresa (Lähdesmäki, 2005; Torugsa et al., 2013), por lo tanto, le da prioridad aquellas actividades de responsabilidad social que les permita mejorar sus rendimientos económicos (Dias et al., 2019).
- *Las preocupaciones sociales:* Se encuentran asociadas a las actividades empresariales (Hamman et al., 2009) influenciadas por presiones de los empleados o de la comunidad donde desarrolla la actividad (Torugsa et al., 2012). Estas prácticas de responsabilidad social pueden variar considerablemente respecto al tamaño de la empresa, ubicación

geográfica y por la diversidad de género (Bocquet et al., 2019; Dey et al., 2018).

- *Las preocupaciones ambientales:* Que se dan por el impacto significativo en el medioambiente por parte de las pymes en su conjunto (Williamson et al., 2006), volviéndose reactivas en esta temática (Lewis et al., 2015). Estas empresas por su arraigo a la comunidad, confronta los temas ambientales locales con una postura altruista y filantrópica (Leonidou et al., 2016; Roxas et al., 2017).

Por lo tanto, la pyme también impulsa las actividades de responsabilidad social por motivaciones intrínsecas, es decir, consideran que es correcto y lo realizan de forma voluntaria (Grimstad et al., 2020). Sin embargo de acuerdo a Días et al. (2019) manifiestan que el impulsor de las actividades de RSE es de carácter económico, por cuanto la pyme da prioridad a aquellas actividades que se encuentran relacionadas con el mantenimiento de la firma y la obtención de resultados económicos.

La combinación de estas preocupaciones como se mencionó requiere que la pyme involucre a sus stakeholders en sus procesos, para que sean viables y sostenibles a través del tiempo. Por lo tanto, es necesario que la firma conozca e implique a estos grupos de interés, sus demandas y pueda modificar sus políticas, es decir, deben integrar a los grupos de interés. Esta implicación es más visible en el contexto latinoamericano, donde la pyme utiliza las actividades de RSE para obtener ventaja competitiva por medio de la reputación y legitimidad que obtiene por medio de sus stakeholders (Carrillo-Durán & Tato-Jiménez, 2017).

4.4.1. La RSE y la integración del stakeholder

Un aspecto importante de las actividades de responsabilidad social en la empresa es la participación de los stakeholders (Lane & Devin, 2018). La firma debe adoptar estrategias y herramientas informales de RSE para cumplir las expectativas de sus GI relacionados (Li et al., 2016), que le permite participar de actividades de responsabilidad social, como el apoyo a actividades locales, protección del medio ambiente u obras de caridad (Kucukusta et al., 2013).

Los propietarios y directivos pueden comprometerse con actividades de responsabilidad social, si existen los recursos económicos y no económicos, como por ejemplo el conocimiento para implementarlo (Elford & Daub, 2019). En esta línea, Fraj-Andrés et al (2012) y Spence (2016) consideran a este grupo humano con sus valores personales e integridad personal, así como su respuesta a las presiones del mercado y las leyes locales. Un componente adicional que se debe considerar en función de la RSE, es la estrecha relación con la ética personal del propietario-administrador en la implementación y desarrollo de la ética empresarial en la pyme (Das et al., 2019; Schlierer et al., 2012). Esto permite que la relaciones con sus GI ganen y conserven confianza al abordar los temas éticos en la empresa (Arend, 2013a). Por estos motivos, la firma debe dedicar mucho tiempo y recursos para conocer a sus stakeholders, sus preocupaciones y demandas (Bridoux & Vishwanathan, 2018; Freeman, Harrison, et al., 2018; Mitchell & Lee, 2019; Plaza-Úbeda et al., 2010, 2011).

En el ámbito interno, los *empleados* son los promotores de las actividades de RSE (Sendlhofer, 2019) o en ocasiones son incluso los demandantes (Hadj, 2020). Por lo tanto, las actividades de RSE más frecuentes en las pymes están dirigidas por los empleados, y la participación de la comunidad local (Coppa & Sriramesh, 2013), por ejemplo, los

programas de colaboración social, las prácticas ambientales o el desarrollo formativo de los empleados. En definitiva, las actividades de RSE y la gestión de recursos humanos en la organización está muy relacionada (Battaglia et al., 2014).

Los consumidores (Clientes), son una parte importante en las actividades de responsabilidad social de las empresas, siendo frecuente que las empresas consideren sus demandas e intereses, así como también sus percepciones (Arendt & Brettel, 2010; Babiak & Trendafilova, 2011). Además, las actividades de RSE influyen positivamente en la actitud del cliente, desarrollando una relación más fuerte entre las partes (Jain et al., 2017). La satisfacción de este cliente puede encontrar a la RSE como factor clave en la calidad de los productos o servicios ofrecidos por la empresa (Battaglia et al., 2014).

Proveedores, que son stakeholders muy importantes en temas de RSE al ser considerados como socios comerciales y colaborar en actividades económicas y de responsabilidad social sobre los productos y servicios. (Coppa & Sriramesh, 2013; Spence, 2016).

Los competidores, que son observados por la pyme, quien actúa de reflejo para evitar quedar rezagada o por consideración de obtención de ganancias, llevándola a actuar, sin planificación ni estrategia (Carrillo-Durán & Tato-Jiménez, 2017). Sin embargo, la pyme puede mostrar relaciones cercanas con empresas que son competidoras, pero que presentan actitudes en común relacionadas con la responsabilidad social (Spence, 2016).

El *gobierno, medios de comunicación y ONG's* pueden estar relegados en las prácticas de responsabilidad social que realiza la pyme (Carrillo-Durán & Tato-Jiménez, 2017; Coppa & Sriramesh, 2013). En este sentido, el

gobierno pese a contar con regulaciones legales. ambientales y laborales, no tiene la capacidad suficiente para monitorearlas (Spence, 2016).

Las actividades de RSE permiten establecer confianza y consolidar la reputación de la pyme, atrayendo diversos stakeholders y a la comunidad (Hoejmoose et al., 2014), situación que permite establecer relaciones fuertes entre la firma y los GI (Peloza & Shang, 2011).

El conocimiento del stakeholder en la pyme presenta un papel importante al disminuir la incertidumbre asociada a los grupos de interés, sus demandas y relaciones en función de su actividad de responsabilidad social. El conocer sus características como GI permite a los propietarios y administradores de la firma entender como relacionarse con ellos y que hacer para satisfacerlos. Es así, que los directivos adoptan prácticas de RSE de uso común en la empresa y que se centren en los grupos de interés más cercanos (Courrent et al., 2018; Spence, 2016).

La implicación de los stakeholders en la pyme se encuentra relacionada con actividades que puede satisfacer al GI, en actividades sociales donde la empresa es más reactiva debido a las presiones externas de sus stakeholders (Brammer et al., 2012; Lepoutre & Heene, 2006). La pyme presenta diversas opciones que le permite al stakeholder participar en capacitaciones para adquirir habilidades técnicas o sistemas que le permita verter su opinión (Jain et al., 2016; Johnstone, 2020a; Salimzadeh et al., 2015). Es decir, la integración de los stakeholders influye positivamente en la adopción de actividades de responsabilidad social.

Por lo tanto, la pyme incrementa su esfuerzo en integrar a sus stakeholders en cuestiones sociales, modificando sus políticas y prioridades, logrando incrementar su responsabilidad social. Esta responsabilidad se da en dos vías:, La primera, los stakeholders evalúan si sus demandas e intereses son escuchados y segundo, la gerencia debe implementar y comunicar las

actividades sociales para satisfacer el requerimiento de sus GI (Agudo-Valiente et al., 2015; Dal Maso et al., 2018). Esta comunicación se puede presentar como informes o diálogos entre la pyme y los GI (Johnson, 2015).

Es por ello, que sugerimos que en la pyme existe una integración positiva entre los stakeholders y la responsabilidad social.

4.4.2. La RSE y el rendimiento de la pyme

La participación de la pyme en los aspectos económicos, sociales y ambientales han sugerido la necesidad de examinar si las prácticas de RSE fomentan el rendimiento de la empresa.

En esta línea de pensamiento, algunos autores consideran una relación entre la RSE y el desempeño organizacional. Park et al. (2017) establecen que los directivos de la pyme con una fuerte orientación de RSE tienen mayores probabilidades de influir en sus empresas para obtener un rendimiento óptimo. Ikram et al. (2019) considera en cambio, el compromiso de los empleados y la reputación corporativa permitiendo el establecimiento de la RSE y obtener como resultado, rendimiento en la pyme.

En esta misma línea del rendimiento de la empresa, existe la consideración que la RSE es un mecanismo que impulsa a las pymes a ser más innovadoras, eficientes y efectivas (Martinez-Conesa et al., 2017). Estas prácticas sociales junto con las ambientales, se consideran prácticas sostenibles, que median la orientación empresarial y el desempeño de la pyme (Courrent et al., 2018).

Distintos académicos, han buscado ir más lejos en el tema de los rendimientos, considerando la posibilidad de obtener beneficios financieros de la implementación de actividades de responsabilidad social en la pyme.

Torugsa et al. (2012, 2013) evaluaron capacidades específicas en la pyme (visión compartida, gestión de los stakeholders y la proactividad) para determinar la existencia de una relación positiva entre la RSE y el desempeño financiero. Jain et al. (2016) consideran que a pesar de que la pyme es responsable socialmente ante el stakeholder, la RSE no forma parte de su estrategia como empresa, más bien tiene un enfoque informal con una visión filantrópica y no institucional, encontrándose una relación significativa y positiva, pero débil entre la RSE con enfoque GI y el rendimiento financiero.

Respecto a los rendimientos sociales, han sido escasamente estudiados en la pyme. Agudo-Valiente et al. (2012) exploran los diversos aspectos de la gestión empresarial de una perspectiva de RSE para medir el desempeño social. En un estudio posterior los autores exploran la RSE desde una perspectiva de los stakeholders, analizando la importancia de la comunicación entre la pyme y estos grupos, obteniéndose como resultado el desempeño social (Agudo-Valiente et al., 2015). Arend (2013b), expone que las motivaciones, capacidades y determinadas características permiten un rendimiento social.

Fonseca y Ferro (2016) expresan que se puede obtener rendimientos sociales por medio de los resultados comerciales clave, mostrando la importancia de invertir en actividades de RSE. En una reciente investigación, Foo Nin et al. (2019) expresan que existen resultados inconsistentes debido a la endogeneidad entre el tamaño de la empresa y el rendimiento social.

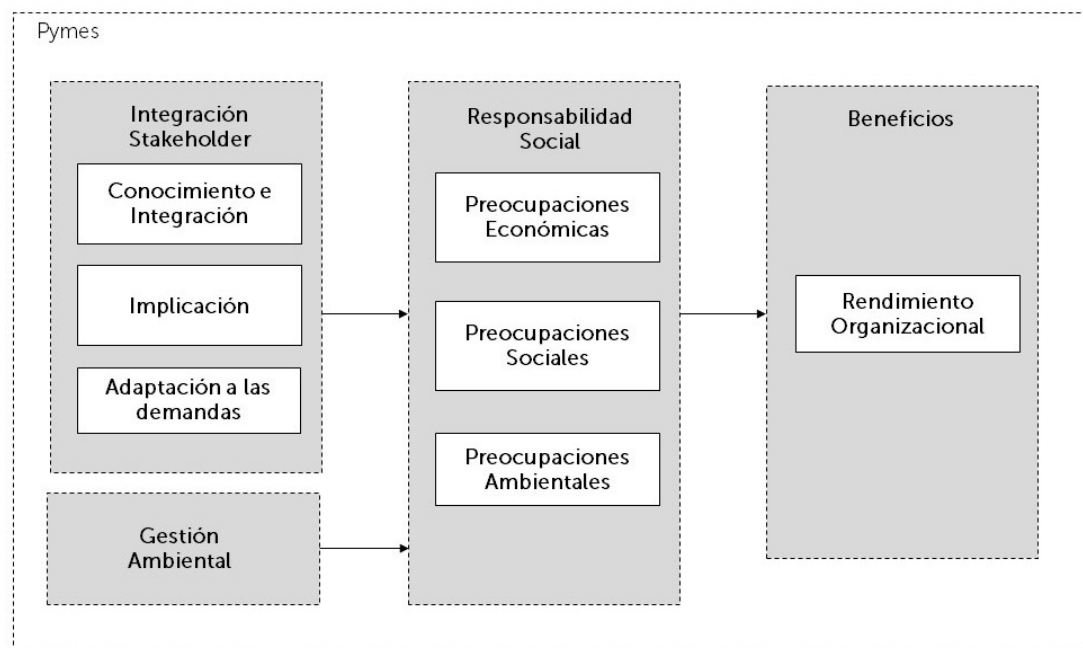
Martínez-Conesa et al. (2017) sugieren consultar a los directivos sobre los distintos rendimientos de la pyme en función de sus percepciones como informantes adecuados sobre las mejoras que ha experimentado la pyme en los últimos tres años sobre sus los beneficios, retorno de activos, servicio y relaciones con clientes , lealtad del cliente, ausentismo, ambiente laboral y

Capítulo 4.- La Gestión Ambiental, Innovación Organizacional y RSE en la pyme

lealtad de los empleados. Roxas et al. (2017) considera las expectativas directivas en función de los tres últimos años respecto al crecimiento en ventas, rentabilidad y productividad, estos como indicadores de rendimiento.

Si bien la RSE está evolucionando en países en desarrollo y grandes empresas, su incursión en los países en desarrollo y pymes es reciente. La evidencia empírica es escasa, al evaluar la relación entre la firma y la sociedad, ha propiciado que la RSE permita la obtención de rendimientos económicos, efecto que es necesario estudiar.

Figura 4.4: Responsabilidad Social en la pyme



Fuente: Elaboración Propia



PARTE II

Las relaciones de los stakeholders en las Pymes

Capítulo 3: La estructural intelectual de la investigación en stakeholders y Pymes

Capítulo 4: La Gestión Ambiental, Innovación Organizacional y RSE en la Pyme

Capítulo 5: Desarrollo de Hipótesis

La hipótesis, menester es someterla a la sanción de la experiencia.

Santiago Ramón y Cajal
1852 - 1934

En los capítulos anteriores se expuso la relevancia de la teoría de los stakeholders en el ámbito empresarial, teoría que alienta a la búsqueda de soluciones a problemas éticos, humanos, legales y de creación de valor que atraviesa la firma (Freeman & Ginema, 2017), permitiendo en los últimos 30 años su desarrollo y madurez como teoría con aplicaciones en la gestión y sostenibilidad de la firma. Esta actuación de los GI en las pequeñas y medianas empresas ha sido pasada por alto al favorecer la investigación en empresas multinacionales (Spence, 2016) conocimiento que no siempre es aplicable a las pymes. Existen diferencias sustanciales relacionadas con diferencias sustanciales en la propiedad, gobernanza, gestión y comunicación, que le provee de características particulares que requieren de estudios específicos en su contexto.

En este capítulo, se plantean las hipótesis referidas a la interrelación de los conceptos anteriormente revisados en capítulos los preliminares. Más concretamente, se trata de relacionar en el ámbito de las pymes las presiones de los GI, la capacidad de integración de los GI, el grado de innovación organizacional en la empresa, las prácticas de gestión

medioambiental, las prácticas de RSC, y el rendimiento empresarial de la empresa desde diferentes enfoques (económico, comercial, operativo y social). Posteriormente, se presenta el modelo teórico conjunto propuesto a analizar y validar empíricamente en el siguiente capítulo.

5.1. Presiones de los Grupos de Interés: Gestión Ambiental e Integración en la pyme

A continuación, se aborda la influencia de las presiones de los grupos de interés en las pymes. Para ello, se hace un repaso sobre los principales argumentos que conectan a los grupos de interés en materia ambiental e integración de estos en la empresa.

5.1.1. Presión de los Grupos de Interés y la Gestión Ambiental

El desarrollo de prácticas de gestión ambiental en la empresa, y su conexión con el rendimiento ambiental de las mismas, es una realidad reconocida en el ámbito de la administración de empresas (Hoogendoorn et al., 2015). Las diferentes tipologías de prácticas ha evolucionado de estrategias reactivas (cumplimiento de requisitos legales y controles de contaminación) hacia estrategias proactivas (actividades voluntarias, innovación en procesos y reducir los costos energéticos), que realmente han supuesto importantes consecuencias organizativas relacionadas con sus procesos y el desarrollo de capacidades (Aragón-Correa et al., 2008; Fraj et al., 2015).

Sin embargo, la proactividad estratégica en el ámbito ambiental se ha demostrado condicionada por diferentes factores relacionados con las características internas de la empresa, tales como el tamaño, localización, disponibilidad de recursos y capacidades (Claver-Cortés et al., 2007; Darnall

Capítulo 5.- Desarrollo de Hipótesis

et al., 2010; González-Benito & González-Benito, 2006). Sin embargo, esta proactividad estratégica en el ámbito ambiental también han venido relacionada con la influencia del entorno y especialmente a través de los GI y sus estrategias de presión hacia la empresa (Garcés-Ayerbe et al., 2012; González-Benito & González-Benito, 2006; Sharma & Vredenburg, 1998), si bien otros enfoques académicos como la teoría institucional (por ejemplo Delmas & Toffel, 2004) y la teoría de la empresa basada en los recursos también han supuesto importantes aportaciones (por ejemplo Rueda-Manzanares et al., 2008).

En el caso de las pequeñas y medianas empresas, las estrategias medioambientales se han visto condicionadas por las propias características de estas empresas (Bijaoui, 2017; Courrent et al., 2018; Hammann et al., 2009), siendo su impacto un aspecto importante por la relevancia de este tipo de empresas en el conjunto de la actividad productiva y empresarial.

Las actividades y prácticas ambientales en la empresa son realizadas frecuentemente por motivación interna, valores morales o presiones (Gadenne et al., 2009; Williamson et al., 2006). Diversos estudios han mostrado que la implementación de estrategias medioambientales en la pymes, tanto proactivas (Darnall et al., 2010; Garcés-Ayerbe et al., 2012), como reactivas, debido principalmente al pobre compromiso con el medio ambiente y al cumplimiento mínimo de las regulaciones gubernamentales (Brammer et al., 2012; Worthington & Patton, 2005).

En la literatura académica se han venido identificando los GI que muestran ese interés (derecho o participación), presión en las políticas, procedimientos o acciones que realiza la empresa (Miles, 2017a; Weiss, 2014) en su estrategia medioambiental, siendo estas presiones diferentes en función de si se trata de GI internos o externos. Estas presiones son analizadas a continuación especialmente en el ámbito de las pymes.

Capítulo 5.- Desarrollo de Hipótesis

La literatura de gestión ambiental al adoptar la teoría de los stakeholders, sugiere que los GI ejercen presión en la adopción de prácticas y responsabilidad en materia ambiental (Bansal & Roth, 2000; Céspedes-Lorente et al., 2003; Delmas & Toffel, 2004; Graham, 2017; Henriques & Sadorsky, 1999, 2006; Sharma & Henriques, 2005). Estas presiones tienen un espectro variado de acción, desde una participación reactiva (de fácil cumplimiento de las regulaciones ambientales) a proactiva (excelencia medioambiental, cambio de productos o procesos para prevenir impactos negativos al ambiente) de los stakeholders (Aragón-Correa & Sharma, 2003; Buysse & Verbeke, 2003; Fraj et al., 2015; Henriques & Sadorsky, 1999).

Los GI tienen diferentes expectativas e intereses legítimos relacionados con el desarrollo organizacional (Friedman & Miles, 2006; Polonsky, 1995). Además, son influyentes en la toma de decisiones y la configuración de estrategias (Frooman, 1999; Thijssens et al., 2015), pudiendo afectar el rendimiento de la empresa de forma favorable o desfavorable (Post et al., 2002a). Por esto, las empresas deben realizar consideraciones económicas, sociales y ambientales que involucren a los grupos de interés (Gil-Lafuente & Barcellos Paula, 2013; Ni et al., 2014) cuando acometen nuevas estrategias o acciones, condicionando por tanto su proactividad estratégica.

Los stakeholder internos en la empresa son generadores de conocimiento con una participación significativa en actividades relacionadas a la gestión ambiental y de responsabilidad social permitiendo el logro de objetivos organizacionales (Chan & Hawkins, 2010; Coff, 1999; Sirgy, 2002). En la pequeña y mediana empresa se observa la cooperación de estos tres stakeholders que principalmente influyen de diferentes formas:

a) Propietarios y directivos, realizan acciones que permiten las iniciativas de sostenibilidad ambiental en la empresa para marcar una diferencia en la comunidad (Roxas et al., 2017).

Capítulo 5.- Desarrollo de Hipótesis

b) *Empleados*, al igual que los directivos tienen un rol importante en las preocupaciones ambientales, participando activamente en la implementación de prácticas ambientales (Rasi et al., 2014) y

c) *Clientes*, son conscientes respecto al medioambiente, exigiendo productos y servicios que protejan el entorno (Sánchez-Medina et al., 2016).

En el ámbito de las pymes, son especialmente importantes las presiones que estas empresas reciben de los GI externos y que condicionan sus comportamientos en materia medioambiental y social (Delmas, 2009; Johnson & Schaltegger, 2016; Torugsa et al., 2013). Así, podemos diferenciar entre:

a) *Proveedores*, con quienes la empresa puede hacer interactuar para una planificación conjunta que permita la reducción del impacto ambiental en los procesos y productos (Rasi et al., 2014);

b) *Competidores*, que en su conjunto establecen las normas de la industria (Tang & Tang, 2012);

c) *El gobierno*, quien puede ejercer presión coercitiva por medio de regulaciones, multas, normas o requisitos (Ashton et al., 2017), pero también puede proporcionar recursos, habilidades e información para la gestión de iniciativas ambientales (Torugsa et al., 2013);

d) *Los medios* que pueden potenciar o dañar la reputación de la empresa (Tang & Tang, 2012) y e) *Las ONG's*, quienes toman un papel de presión indirecta en los compromisos de la pyme en el sector civil. Estas organizaciones pueden ejercer una mayor presión cuando los administrativos de la firma son miembros de estas organizaciones (Harangozó & Zilahy, 2015).

En definitiva, los diferentes GI realizan diversas presiones en materia medioambiental a las pymes, tanto los GI internos (principalmente clientes,

empleados y directivos) como externos (proveedores, competidores, gobierno, medios y ONG's). Esta situación permite, sugerir, que también en el ámbito de las pymes, la presión de los GI condiciona el grado de desarrollo de las estrategias ambientales de estas empresas, tanto por la presión de los GI internos como externos.

Hipótesis 1: A mayor presión de GI en asuntos ambientales, mayor la gestión ambiental en la pyme.

5.1.2. Presión e Integración de los Grupos de Interés en la pyme

Las preocupaciones ambientales también pueden venir motivadas por el grado de participación de los GI en la empresa. Es decir, si los intereses ambientales de los stakeholders son importantes, éstos ejercerán presión a la firma, y el grado en que la empresa integre estas demandas condicionará el esfuerzo ambiental de la organización. La organización tiene que modificar su gestión empresarial para considerar estos intereses y demandas de los GI.

La integración de los stakeholders se refiere a la capacidad estratégica de establecer una relación de colaboración positiva para una variedad de stakeholders y ha sido extensamente relacionada con el desarrollo de capacidades ambientales (Burgos-Jiménez et al., 2011; Delgado-Ceballos et al., 2012; Plaza-Úbeda et al., 2010; Sachs et al., 2017; Sharma & Henriques, 2005; Sharma & Vredenburg, 1998; Wolf, 2013).

En definitiva, la integración de los GI permite a la empresa renovarse y ser proactiva, pese a los riesgos que conlleva adaptarse a los cambios del entorno (García-Sánchez et al., 2018).

Capítulo 5.- Desarrollo de Hipótesis

En este contexto de pequeña y mediana empresa, a continuación se relaciona el concepto de integración de GI (Plaza-Úbeda et al., 2010) con el desarrollo de prácticas ambientales en la empresa. Este razonamiento se hace a partir de la consideración de tres dimensiones principales: conocimiento de los GI, implicación de los GI en la empresa y modificaciones realizadas en la empresa para adaptarse a las demandas de sus GI, haciendo especial incidencia en el caso de las pymes. A continuación, se aborda la conexión para cada una de estas dimensiones:

- *Conocer a los GI.* Es un esfuerzo que realizan las pymes, con la participación o liderazgo de los directivos (propietarios) a diferencia de las empresas grandes, donde la división funcional puede mantener al margen de estas influencias a los CEOs. El gerente de la pyme, puede estar más directamente afectado por estas presiones por su relación más directa con los GI (Mankelov, 2008; Schlierer et al., 2012). Esta cercanía, facilita reuniones y visitas con grupos preocupados por el medio ambiente, y en ocasiones supone participar activamente en el desarrollo de cambios importantes en áreas funcionales del ambiente organizacional (Redmond et al., 2016), entre otros.
- *La implicación de los GI en la empresa.* Las pymes pueden tener una posición más reactiva que las grandes empresas en el ámbito de RSE y la gestión ambiental, debido a las presiones externas de sus stakeholders y los valores personales del gerente – propietario (Brammer et al., 2012; Lepoutre & Heene, 2006), facilitando en algunas ocasiones la integración de los GI en las rutinas, políticas y estrategia de la empresa, de manera formal o informal tomando participación de las decisiones en la organización (Harrison et al., 2010; Sachs et al., 2017; Thijssens et al., 2015; Wagner, 2015). Esta implicación de los GI en iniciativas ambientales permite que estos grupos confíen en la información y resultados de

desempeño en la implementación de medidas de protección ambiental (Delmas & Toffel, 2004). Es decir, los GI que tienen intereses y preocupaciones en temas ambientales están pendientes de que los planes y objetivos de la pyme estén cercanos a sus intereses, y probablemente por su mayor grado de poder e implicación en la firma condicionan en gran parte el desarrollo de prácticas medioambientales.

- Finalmente, *la modificación de políticas y prioridades de la pyme*. Las pymes suelen ser organizaciones más flexibles para la gestión de sus relaciones interorganizacionales (externas). Esta situación facilita su adaptación a las demandas de los GI, permitiendo una proactividad estratégica con orientación empresarial en estrecha interacción y comunicación (Aragón-Correa et al., 2008). Ese rol de los stakeholders en gestión ambiental es percibido por la administración de la pyme para el desarrollo de prácticas específicas de gestión ambiental en diferentes industrias (Cordano et al., 2010; Liston-Heyes & Vazquez Brust, 2016; Madsen & Ulhøi, 2016), permitiendo el desarrollo de diferentes prácticas de gestión ambiental, tales como el desarrollo de programas de formación ambiental (Cassells & Lewis, 2017) y otras prácticas ambientales sostenibles o proactivas (Hofmann et al., 2012; Rasi et al., 2014).

En definitiva, sugerimos que la presión de los stakeholders en temas ambientales favorece el desarrollo de prácticas de gestión en las pymes de actividades de integración de las demandas de estos grupos, plantando por tanto la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2: Cuanto mayor sea la presión de los GI en asuntos ambientales, mayor será la integración de los stakeholders en la pyme.

5.2. Hipótesis referidas a la Gestión Ambiental

5.2.1. Gestión Ambiental y Rendimiento Ambiental

No se puede ignorar los impactos ambientales que generan las pymes en la actualidad (Nulkar, 2014). Su relevancia económica en el contexto mundial y su impacto en el ámbito medioambiental, hacen necesario analizar su comportamiento organizativo con el objeto de profundizar en el conocimiento de esta cuestión e incrementar la atención directiva sobre el mismo (Armas-Cruz et al., 2017; Ferenhof et al., 2014). En la pymes, las prácticas ambientales están principalmente orientadas a reducir el impacto en el medio ambiente motivado por los procesos de producción de bienes y servicios (Hoogendoorn et al., 2015). Diferentes trabajos han señalado que esta situación les obliga a mantener una postura estratégica para hacer frente a desafíos internos y externos relacionados con la sostenibilidad: de los desafíos internos y externos en diversas actividades para minimizar residuos, incrementar el reciclaje y el ahorro de recursos, implementar programas de capacitación ambiental, y desarrollar productos y/o servicios amigables con el ambiente, adoptar políticas ecológicas o investigar en diseños ecológicos, entre otros (Ferrón Vilchez et al., 2017; Theyel & Hofmann, 2015).

La gestión ambiental agrupa este esfuerzo que realiza la pyme para mitigar los efectos en el medio ambiente. Se considera este esfuerzo debe ser percibido y evaluado por los stakeholders relacionados con la firma (Burgos-Jiménez & Céspedes Lorente, 2001). Esta evaluación se denomina rendimiento ambiental, que es considerado como el compromiso (o falta de compromiso) de la empresa, al proporcionar una respuesta ecológica a la preservación y protección del medioambiente (Judge & Elenkov, 2005). Se lo considera como un constructo multidimensional, ampliamente utilizado

Capítulo 5.- Desarrollo de Hipótesis

(Dragomir, 2018) y definido como *“resultados medibles de la gestión de una organización de sus aspectos ambientales”* (International Organization for Standardization, 2013) o como la medida de impacto medioambiental de la firma (Olsthoorn et al., 2001; Tyteca et al., 2002), así como la introducción de nuevas tecnologías que induzcan un menor impacto ambiental (Álvarez Gil et al., 2001).

El rendimiento ambiental puede medirse a través de los objetivos, políticas, metas, novedades tecnológicas y otros aspectos ambientales de la empresa. Este rendimiento permite obtener ciertas ventajas: mejoras en la eficiencia, el incremento en la calidad del producto, el aumento de cuota de mercado y su acceso, motivación y satisfacción de empleados, relaciones con la comunidad, entre otros (Burgos-Jiménez & Céspedes Lorente, 2001). El rendimiento ambiental en las pymes no es tan claro como en el ámbito de las pymes (Aragón-Correa et al., 2008; Bos-Brouwers, 2010). Diferentes razones, relacionadas con la disposición de recursos, el estilo de gestión empresarial, o los entornos de las pymes, han venido justificando diferencias en la consecución del llamado win-win en el ámbito ambiental (Brammer et al., 2012; Jenkins, 2004; Williamson et al., 2006).

Algunos autores han examinado en este contexto (pymes), como las prácticas ambientales conllevan un rendimiento ambiental. Esto ha sido examinado en función de los costos y beneficios percibidos (Ilomäki & Melanen, 2001), regulaciones gubernamentales (Graafland & Smid, 2017), activos complementarios (Christmann, 2000; Woo et al., 2014), capacidades dinámicas (Arend, 2013b), presiones de los stakeholders (Mensah, 2014), responsabilidad social de la empresa (Tang & Tang, 2018) y desempeño competitivo (Larrán Jorge et al., 2015).

No obstante, la menor disposición de las pymes a desarrollar esfuerzos ambientales se debe a múltiples razones, como por ejemplo: la dificultad

para percibir los beneficios económicos de estas actividades que en ocasiones por condicionamientos relacionados con los valores personales y actitudes; o por encontrarse mal informados de los beneficios de la gestión ambiental, certificaciones ambientales que se vuelven difíciles de administrar y organizar, las consideraciones que los problemas ambientales son amenazas en lugar de oportunidades o la menor disposición de recursos (Aragón-Correa et al., 2008; Bianchi & Noci, 1998; Brammer et al., 2012; Fassin, 2008). Esta situación hace que solo aquellas pymes más proactivas en el desarrollo de prácticas medioambientales pueden encontrar rápidamente las ventajas o sinergias derivadas de la gestión ambiental, a través por ejemplo, del aprendizaje de la experiencia de otras empresas de referencia en el sector de actividad en que participan (Hofmann et al., 2012). No obstante, diferentes trabajos abogan también por un efecto win-win en las pymes. En este contexto, el estudio de Carmona-Moreno & Céspedes-Lorente (2004) sirve de referente para el sector hotelero, al exponer las estrategias ambientales adoptadas en la industria de servicios hoteleros y su impacto en el desempeño.

Esto nos lleva a plantear que a mayor esfuerzo realice la empresa en materia de gestión ambiental, mayor es el rendimiento ambiental. Idea que la expresamos más formalmente como hipótesis:

Hipótesis 3: Cuanto mayor esfuerzo haga la pyme en gestión ambiental mayor será su rendimiento ambiental.

5.2.2. Gestión Ambiental y la Responsabilidad Social Empresarial

En la literatura sobre stakeholders la conexión con la responsabilidad social empresarial (RSE) ha sido y sigue siendo amplia en el ámbito del management (Burton & Goldsby, 2009; Malik, 2015). La mayoría de

Capítulo 5.- Desarrollo de Hipótesis

definiciones de RSE abordan esta cuestión como un concepto en que la empresa integra las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales interactuando con los stakeholders de forma voluntaria (European Commission, 2001).

Esto nos lleva a entender que las empresas en sus actividades operacionales se están centrando, en que:

- La RSE cubre temas económicos, sociales y ambientales al mismo tiempo.
- La RSE no está separada de las operaciones y estrategias de la firma.
- La RSE es voluntario.

Esta conexión de lo ambiental y social es una característica también intrínseca a las cuestiones en que la empresa se relaciona con sus grupos de interés. Por tanto, es relativamente frecuente que cuando las empresas realizan actividades dirigidas a sus grupos de interés, aborden tanto las cuestiones éticas y sociales como ambientales. En definitiva, es aceptable esperar que cuando una empresa identifica y trata de satisfacer las necesidades, intereses y expectativas de los GI (internos y externos), lo haga en muchas ocasiones para abordar cuestiones de responsabilidad social.

En este último punto, la relación entre los GI y la empresa permite que la organización cumpla con sus objetivos de RSE, y que las decisiones y actividades que realicen sean socialmente aceptables (Lane & Devin, 2018). Esta aceptación social ha provocado que la RSE juegue un papel importante en el desarrollo sostenible y la competitividad empresarial (European Commission, 2006).

En la empresa, la RSE comprende dos dimensiones claramente identificadas con los grupos de interés: dimensión interna, en que se

Capítulo 5.- Desarrollo de Hipótesis

involucra a los empleados y se relacionan con la gestión del talento humano, salud y seguridad, adaptaciones al cambio y gestión de los impactos ambientales; y la dimensión externa más dirigida a la relación de la empresa con las comunidades locales, consumidores, proveedores, consumidores, derechos humanos y preocupaciones ambientales globales (European Commission, 2001).

En el caso de las pymes, por su tamaño, muchas veces puede esperarse que se desarrollen prácticas más generalistas y ampliamente difundidas en management por otras empresas (Russo & Perrini, 2010). Por tanto, en ocasiones los estándares empleados en RSE pueden implantarse de forma diferente en pymes al ser diseñadas para grandes empresas. En este sentido, gran parte de estas prácticas pueden contener de forma conjunta el logro de objetivos medioambientales y sociales.

Por otra parte, la generación de sinergias competitivas o de imagen asociadas a las prácticas sociales y medioambientales puede ser más importante en el caso de las pymes donde los grupos de interés en ocasiones muy cercanos y locales pueden ver ambas cosas como la misma (Murillo & Lozano, 2006).

En los últimos 20 años, los académicos han sugerido que es necesario revisar el papel del RSE en las actividades de la pymes en función de su gestión ambiental (Brammer et al., 2012), examinando la adopción de estas prácticas para reducir el impacto negativo en el medioambiente (Hoogendoorn et al., 2015). Este impacto es considerado importante para los GI que demandan los esfuerzos de responsabilidad social en las pymes (Garcés-Ayerbe et al., 2012).

En este contexto de las pymes, se han presentado estudios que relacionan la adopción de las prácticas de RSE (Battaglia et al., 2010; Torugsa et al., 2012), los efectos sobre la productividad, innovación y

posicionamiento (Fraj-Andrés M. et al., 2012; Sánchez & Benito-Hernández, 2015) y los impactos en el rendimiento (Jain et al., 2016; Torugsa et al., 2012). Otros autores muestran la importancia de medir el compromiso organizacional en la RSE con respecto a múltiples partes interesadas, al vincular sus dimensiones cognitivas, afectivas y de comportamiento (D'Aprile & Talò, 2014) o medir la conexión entre múltiples stakeholder (Baldarelli & Gigli, 2014).

En definitiva, los grupos de interés presionan a la pyme para que movilice recursos dirigidos a aumentar su desempeño en responsabilidad social (Kumar et al., 2016), cobrando mayor importancia las demandas ambientales en la sociedad y por tanto de los GI (Szwajkowski, 2000). A medida que la empresa permite la participación de los grupos de interés en su gestión, estos incrementarán su esfuerzo ambiental.

Todos los argumentos anteriores nos llevan a proponer una relación directa del esfuerzo de la empresa en la gestión ambiental y las prácticas de RSC:

Hipótesis 4: Cuanto mayor esfuerzo haga la pyme en gestión ambiental mayor será la Responsabilidad Social en la misma.

5.3. Gestión Ambiental e Innovación Organizacional en la pyme

La innovación organizacional supone la adopción de una nueva idea o comportamiento en la empresa (Daft, 1978; Damanpour, 1996), implicando nuevos métodos organizacionales respecto a las prácticas del negocio, organización del puesto de trabajo, así como de las relaciones externas que no han sido usadas antes y que son resultado de las decisiones estratégicas de la empresa que logran crear valor (Damanpour & Aravind, 2012; OECD,

Capítulo 5.- Desarrollo de Hipótesis

2005). Por lo tanto, se incluye en el concepto de innovación organizacional diferentes prácticas, procesos, estructuras, técnicas o estrategias que permiten cumplir los objetivos de la organización (Birkinshaw et al., 2008; Montalván & Sabando, 2014).

Estas concepciones permiten visualizar a la innovación organizacional como una capacidad transversal en la empresa, que permite mejorar la creatividad, los conocimientos u otras capacidades (Basile & Faraci, 2015; Hargadon & Fanelli, 2003; Nieves & Segarra-Ciprés, 2015; Vaccaro et al., 2012; Zhou & Hoever, 2014); así como la comprensión de la conducta empresarial (Damanpour, 2014), el logro de la ventaja competitiva (Vaccaro et al., 2012) y las actividades de responsabilidad social corporativa (Johnson, 2015) y gestión ambiental (Antonioli et al., 2013; Hamdoun et al., 2018).

La conexión de las actividades de gestión ambiental con la innovación han sido reconocidos claramente en la literatura (Aragón-Correa y Sharma, 2003; Bossle et al., 2016). Así mismo diferentes trabajos han relacionado ambas cuestiones a través de otros conceptos relacionados con la gestión ambiental, tales como la presión de los grupos de interés (Buysse & Verbeke, 2003; Henriques & Sadosky, 2006, 2007), rendimiento económico (Bansal & Roth, 2000; Russo & Fouts, 1997), responsabilidad social (Bocquet et al., 2017; Cordeiro & Tewari, 2014), ética empresarial (Bansal & Roth, 2000; González-Benito & González-Benito, 2005a) y regulaciones gubernamentales (Hofmann et al., 2012).

Darnall, Henriques & Sardosky (2010) exponen que las prácticas ambientales proactivas son innovaciones organizacionales intangibles que requieren compromisos organizacionales para mejorar el medio ambiente. Por su parte, Laforet (2013) menciona que las actividades relacionadas con este tipo de innovación no producen impactos ambientales. Por lo tanto, la gestión ambiental proporciona la plataforma adecuada para impulsar

Capítulo 5.- Desarrollo de Hipótesis

actividades que permitan realizar innovación pues permiten el control, monitoreo e impacto ambiental realizado por la empresa (Henriques & Sadorsky, 2007).

Por lo expuesto anteriormente, la innovación organizacional comprende el desarrollo de conocimientos, capacidades (Basile & Faraci, 2015; Damanpour & Aravind, 2012) y la implementación de nuevas estructuras administrativas, de organización y gestión (OECD, 2005) que permitan generar un valor agregado a la firma (Birkinshaw et al., 2008). Esta situación fue estudiada por Nieves & Segarra-Ciprés (Nieves & Segarra-Ciprés, 2015), al considerar en un contexto hotelero que el éxito de las innovaciones organizacionales se dan al invertir en capital humano y establecer sistemas que integren el conocimientos de los involucrados en la organización, es decir los GI.

En definitiva, proponemos que el desarrollo de prácticas medioambientales favorece el logro de prácticas y por ende el resultado de innovación organizacional, en el contexto de las pymes. Formalmente, inferimos la siguiente hipótesis que relaciona la gestión ambiental y el esfuerzo de la pyme en materia medioambiental:

Hipótesis 5: A mayor esfuerzo realice la pyme en gestión ambiental mayor será el esfuerzo que hará la firma en innovación organizacional.

5.4. Integración de los GI: Innovación Organizacional y RSC en la pyme

En la sección anterior hemos analizado y sugerido la hipótesis acerca de las presiones de los GI que permite su integración en la empresa, que constituye una capacidad estratégica (Plaza-Úbeda et al., 2010), de

aprendizaje de alto nivel y de innovación continua (Sharma & Vredenburg, 1998), que permite establecer relaciones de colaboración y confianza para reducir los impactos sociales y ambientales negativos de la empresa en su búsqueda de ventaja competitiva (Torugsa et al., 2012; Wolf, 2013). En otras palabras, la integración de los stakeholders constituye un conjunto de prácticas que caracteriza la gestión empresarial.

A continuación, revisamos la conexión de la integración de los stakeholders con las actividades de innovación y RSC en la empresa. Algunos trabajos han relacionado ambas capacidades en grandes empresas, considerando necesario revisar si los argumentos se mantienen en las pymes.

5.4.1. La Integración de los GI y la Innovación Organizacional en la pyme

La innovación organizacional implica la implementación de nuevos métodos que permiten organizar procedimientos o rutinas de gestión empresarial en las prácticas del negocio, organización del puesto de trabajo o relaciones externas (Nieves & Segarra-Ciprés, 2015; OECD, 2005). Se considera como *“una marcada desviación de los principios y prácticas de gestión tradicionales o una desviación de las formas organizativas habituales que altera significativamente la forma en que se realiza el trabajo de gestión”* (Hamel, 2006, p. 74). Conceptos que son ampliados por Battisti & Stoneman (2010) como nuevas prácticas de gestión, organización y estrategias corporativas. Damanpour & Aravind (2012, pp. 429, 432) complementan al considerarlo *“como nuevos enfoques en el conocimiento para realizar funciones de gestión y nuevos procesos que producen cambios en la estrategia, estructura, procedimientos administrativos y sistemas de la organización”*.

La implementación de Innovación Organizacional en la empresa requiere estrategias de colaboración dinámica con un grupo central de partes interesadas que trabaja en estrecha colaboración y otros interesados menos involucrados en el proceso (Nieves & Segarra-Ciprés, 2015; Van Lancker et al., 2016). Estos grupos (stakeholders) se encuentran en una relación de colaboración positiva (empresa-GI) que favorece los procesos de innovación. A continuación, revisamos las dimensiones de la capacidad de integración de los stakeholders (Plaza-Úbeda et al., 2010) para profundizar en la relación de ambas cuestiones:

- *El conocimiento de los GI* permite a las organizaciones comprender la naturaleza de sus demandas, intereses y comportamientos (Friedman & Miles, 2006; Hadj, 2020), favoreciendo el incremento de la legitimidad social de las actuaciones de la empresa, incrementando su aprendizaje organizacional y desarrollando capacidades ambientales y procesos de innovación (Delgado-Ceballos et al., 2012; Heugens et al., 2002; Kazadi et al., 2016). En la pymes, consideramos que el conocimiento de los GI puede ser más profundo debido a la cercanía de la firma con la comunidad, permitiendo relaciones próximas y flexibles, que permiten compartir información con estos grupos (Russo & Tencati, 2009; Salimzadeh et al., 2015) y comunicación fluida, abierta e informal (Herrera Madueño et al., 2016; Jenkins, 2006).
- De acuerdo a lo expuesto, la pyme se preocupa por conocer a sus stakeholders al obtener información relevante sobre las necesidades que tienen en común, estableciendo agendas y objetivos (Iturrioz et al., 2015), requerimientos de sus empleados (Hadj, 2020) y estrategias elásticas por los cambios dinámicos que presentan a través del tiempo sus grupos de interés (Albats et al., 2019). Cuando los GI

aportan conocimiento a las empresas están sugiriendo información y por tanto facilitan innovaciones, pero además están legitimando el desarrollo de las mismas al trasladar, de forma previa a la empresa, su opinión sobre la idoneidad de estas.

- *La implicación de los GI en la empresa*, permite que los stakeholders intervengan en las rutinas de la firma y pueden mejorar sus capacidades de gestión (Plaza-Úbeda et al., 2010; Sachs et al., 2017). Algunas de las prácticas que favorecen esta situación pueden ser: Las reuniones frecuentes, la realización de consultas y la información recibida de los GI, tanto de manera formal como informal, y haciendo participar a los GI en la toma de decisiones de la empresa (Harrison et al., 2010; Herremans et al., 2016; Scholes & Clutterbuck, 1998; S. Sharma & Vredenburg, 1998; Thijssens et al., 2015).

En la pyme, consideramos la oportunidad de realizar estas prácticas es similar a las grandes empresas. Las firmas presentan sistemas formales e informales que integran las opiniones de sus stakeholders (Johnstone, 2020a), toman decisiones relacionadas con el negocio (Salimzadeh et al., 2015) y participan en capacitaciones y/o talleres relacionados con habilidades técnicas y de equilibrio (trabajo - bienestar personal) (Jain et al., 2016). No obstante, la mayor dependencia de las pymes hacia ciertos grupos de interés puede ayudar a favorecer que gran parte de las innovaciones estén motivadas por las nuevas ideas que aportan los GI.

- *Adaptación de la Empresa*, en donde el conjunto de prácticas que hace la empresa para adaptarse a sus GI, es en ocasiones por sí mismo prácticas de innovación organizacional. Así, al buscar modificar sus políticas y prioridades de la empresa, al comprometer recursos económicos y tiempo para la adaptación la empresa hace cambios

que pueden considerarse innovadores y dirigidos a integrar mejor a sus GI (Grafé-Buckens & Hinton, 1998; Greenley & Foxall, 1997; Hillman & Keim, 2001; Kumar & Rajan, 2017; Polonsky, 1995; Verbeke & Tung, 2013). Cuando la firma está dispuesta a reorientar la política de la empresa y sus objetivos para atender los intereses de sus stakeholders, ocurre que la firma puede experimentar nuevas estructuras administrativas, en la organización y gestión empresarial (Birkinshaw et al., 2008; Damanpour & Aravind, 2012; OECD, 2005), es decir innovación organizacional.

Es necesario mencionar que puede ocurrir el efecto contrario, es decir, la empresa al no realizar modificaciones de sus políticas y prioridades, la integración del stakeholder no estaría completa por lo tanto, la firma no alcanzaría a satisfacer a sus stakeholders. En este caso, la empresa se encuentra realizando una orientación de los stakeholders, que fue explicado ampliamente en el capítulo dos.

Por otra parte, cuando las empresas realizan cambios para adaptarse a cuestiones concretas de los GI se observan el desarrollo de prácticas de innovación organizacional. En especial, es significativo el desarrollo de prácticas de innovación relacionadas con la intención de la empresa de satisfacer prácticas de RSC y prácticas de gestión ambiental. Así por ejemplo, se producen estas situaciones cuando las pymes modifican sus políticas y prioridades para modificar los objetivos ambientales y sociales de la pyme (Tang & Tang, 2018), organizando nuevas prácticas ambientales y sociales (Bagur-Femenias et al., 2016; Lepoutre & Heene, 2006; Torugsa et al., 2012) o modificando la asignación y manejo eficiente de recursos de estas actividades (Tang et al., 2010)

Por otra parte, la estructura organizativa de la pyme, que suele ser menos compleja, permite desarrollar el potencial creativo entre sus stakeholders a través de prácticas como una mejor comunicación (Gallego et al., 2012).

Por último, la mejora de los procesos de aprendizaje y capacitación de los stakeholder internos (Camisón & Villar-López, 2014) pueden ser consideradas también prácticas de innovación organizacional que desarrolla la empresa para adaptar su gestión a las demandas de los GI.

En definitiva, la integración de los GI (a través de sus dimensiones de conocimiento, implicación y adaptación a las demandas) requiere que la pyme deba modificar su gestión empresarial. Esta modificación puede llevar a la pyme a implementar nuevos métodos en la gestión empresarial que permitan organizar procedimientos o rutinas, organización del puesto de trabajo o relaciones externas, que en conjunto o de forma separada suponen actividades de innovación organizacional. Por lo tanto, en línea con lo argumentado sugerimos que integrar a los stakeholders favorece la implementación de prácticas de innovación organizacional en la empresa.

Hipótesis 6: A mayor integración de los stakeholders, mayor será las actividades de innovación organizacional en la pyme

5.4.2. La Integración de los GI y la RSE en la pyme

El hecho de que la pyme integre a sus stakeholders es conseguir una relación duradera de actitud y colaboración favorable entre ambas partes, por lo tanto, la satisfacción del stakeholder es una consecuencia de esta integración.

El término satisfacción generalmente está vinculado al "*cumplimiento de necesidades, deseos o expectativas, y esto último implica una comparación con algún conjunto de estándares o ideales*" (Carlquist et al., 2017, p. 483). El aplicar este concepto relacionado a los stakeholders, implica el cumplimiento de necesidades y deseos por parte de la pyme, así como consideraciones especiales para dar cumplimiento a las expectativas. Esto nos lleva a considerar en esta relación stakeholder – pymes: 1) Identificar los elementos que relacionan la satisfacción de los stakeholders con la pyme; 2) El efecto de la integración en la satisfacción. Consideramos necesario revisar estos postulados para entender la satisfacción del stakeholder en la pyme.

Respecto al primer postulado, distintos autores han argumentado la importancia de satisfacer a sus stakeholders. Estos grupos perciben *confianza*, cuando la pyme mantiene buena reputación (Sánchez & Benito-Hernández, 2015; Scuotto et al., 2019), *manejo ético*, como percepción a su cercanía a la pyme (Font et al., 2016). Otros factores que deben ser considerados sobre la satisfacción del stakeholder: La *colaboración y visión compartida* (Grama-Vigouroux et al., 2019), *participación en las actividades y decisiones* de la pyme (Danso et al., 2019) y ser considerada una valiosa *capacidad* para la creación de valor (Loi, 2016), viabilidad económica de la pyme (Lähdesmäki, 2005; Torugsa et al., 2013).

El segundo postulado, se refiere al efecto de la integración en la satisfacción. Si la pyme logra conocer e implicar a sus stakeholders y logra adaptar políticas y prioridades, es probable que pueda obtener satisfacción de estos grupos. Esta satisfacción es primordial para los propósitos de la empresa y requiere que los intereses de sus stakeholders estén alineados a dichos propósitos.

Capítulo 5.- Desarrollo de Hipótesis

La satisfacción de los GI es además un referente en las memorias de RSC de la empresa y la literatura reconoce claramente la influencia que los stakeholders tiene en el desarrollo de la estrategia y prácticas de RSC en la empresa (Mason & Simmons, 2014)

Sin embargo, esta satisfacción no es igual para todos los stakeholders, por cuanto existen en una gama amplia (internos y externos) y sus intereses como demandas pueden diferir. En la pyme, los **stakeholder internos** tienen un papel importante en la *gestión, soporte y cumplimiento de objetivos* (Herrera Madueño et al., 2016; Pantano et al., 2019; Schlierer et al., 2012), *creación de valor de la organización* (Albats et al., 2019), *participes en las actividades sociales y ambientales* (Hamann et al., 2017; Torugsa et al., 2012) y son *cercanos a la administración de la pyme* (Herrera Madueño et al., 2016). Por su parte, los **stakeholder externos**, no tienen una relación formal con la pyme, pero pueden ser afectados por ella. Su relación permite el desarrollo de *conocimientos y habilidades particulares* (Grama-Vigouroux et al., 2019; Pantano et al., 2019), se involucran en los *procesos de creación de valor* (Albats et al., 2019; Loureiro et al., 2019) o *imponen regulaciones legales en cuestiones sociales o ambientales* (Klewitz & Hansen, 2014), e incluso ejercen presión para una *actuación social y ambientalmente responsables* (Ashton et al., 2017).

Una de las actividades comunes para los stakeholder internos y externos son las actividades relacionadas con la responsabilidades sociales y ambientales de la pyme. Estas actividades tienen el potencial de crear relaciones fuertes entre la firma y sus stakeholders (Hadj, 2020), establecer estrategias de responsabilidad social para una adecuada gestión de esta relación (Ellerup Nielsen & Thomsen, 2009; Russo & Tencati, 2009) y el grado de importancia que le dan a los problemas sociales (Kusyk & Lozano,

2007), así como una vinculación entre la pyme y los stakeholders en dimensiones cognitivas, afectivas y conductuales (D'Aprile & Talò, 2014).

En resumen, se considera que el stakeholder se encuentra satisfecho con la pyme, cuando esta satisfacción se traduce en términos de: a) Confianza (La pyme percibe que sus stakeholders tienen confianza en ella); b) Cumplimiento de sus intereses y expectativas; c) Credibilidad e imagen positiva; d) Las actuaciones de la pyme son confiables y éticas; d) Esperan que se creé valor económico y no económico para las partes.

Por lo expuesto, si la pyme incrementa su esfuerzo al buscar integrar a sus stakeholders en cuestiones sociales, al conocer, implicarlo y permitir modificación de sus políticas y prioridades, consideramos que incrementa su responsabilidad social. Es decir, la integración de los grupos de interés influye positivamente en la adopción de actividades de responsabilidad social. Por tanto, sugerimos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 7: La integración de los GI permite la generación de actividades de Responsabilidad Social

5.5. Innovación Organizacional y el rendimiento de la pyme

Una empresa que está realizando innovación debe presentar resultados, es decir, debe exhibir un producto, servicio o una práctica, que son nuevas para la organización (Walker et al., 2011). Esta novedad en la firma, representa una forma particular del cambio organizacional, en que existe una diferencia en la forma, calidad o estado, a largo del tiempo en las actividades de gestión de la firma en otras palabras innovación organizacional (Birkinshaw et al., 2008).

Capítulo 5.- Desarrollo de Hipótesis

Las investigaciones que relacionan la innovación organizacional y el desempeño de la empresa son escasas (Damanpour & Aravind, 2012; Walker et al., 2011), pero en su mayoría muestran una relación positiva entre estas variables. Aparecen en la literatura diferentes trabajos en esta línea relacionando esta relación con aspectos como la capacidad de absorción (Ali et al., 2016), las capacidades dinámicas (Lin et al., 2016), los efectos directos e indirectos (Walker et al., 2011) y los diversos tipos de innovación que afectan de forma individual al desempeño (Camisón & Villar-López, 2014). Otros estudios mencionan resultados controversiales por la dependencia de la innovación organizacional del contexto cultural (Rosenbusch et al., 2011).

En el contexto de pymes, se observa en la literatura que la innovación organizacional permite el incremento en el desempeño de la organización. Algunos trabajos han abordado esta cuestión como complementaria al estudiar otros ámbitos.

De acuerdo a Rosenbusch, Brinckmann & Bausch (2011) los resultados son controvertidos al estudiar el efecto de la innovación organizacional en el desempeño de la pyme, al considerar que el resultado depende del contexto en que se desarrolla la empresa, y considera que factores como la edad, tipo de innovación y contexto cultural afectan el impacto de la innovación en el desempeño. Soto-Acosta et al. (2015) muestran que el uso del comercio electrónico contribuye positivamente al desempeño de la pyme por medio de la innovación organizacional. Ebrahimi et al. (2018) estudiaron el efecto de la innovación organizacional, la orientación al aprendizaje y el emprendimiento en el rendimiento de la pyme en donde una contribución de las TIC's aumenta el efecto de los tres y por ende en el rendimiento.

Otros autores estudiaron el efecto de la responsabilidad social como impulsor de la innovación organizacional (Martinez-Conesa et al., 2017), así como la relación entre la innovación organizacional y la innovación tecnológica que permite obtener rendimientos a la pyme (Hervas-Oliver et al., 2014). Finalmente, se han realizado estudios que enfocan aspectos específicos de la innovación organizacional, al considerar las prácticas comerciales y la organización del lugar de trabajo que se encuentran significativamente asociadas con el desempeño de la pyme (Phan, 2019).

Hemos procedido a contextualizar los resultados deseados en función de los rendimientos organizacionales que a continuación abordamos:

- **Rendimiento económico:** Obtenido al reducir los costos de carácter administrativos, transaccionales o relacionadas con los suministros y el acceso a activos no comerciales (Gallego et al., 2012; OECD, 2005).
- **Rendimiento comercial:** Asociado a los niveles de utilización del servicio. Al examinar la pymes del sector hotelero, se considera los niveles de ocupación del establecimiento (Claver-Cortés et al., 2007; Molina-Azorín, Claver-Cortés, Pereira-Moliner, et al., 2009), valor que corresponde al componente estacional de llegada de turistas (Deyà Tortella & Tirado, 2011).
- **Rendimiento operativo:** La innovación organizacional permite sinergias productivas (entre las áreas administrativas y de producción), reducción de consumos, establecimiento de bases de datos sistemas de gestión, reingeniería, sistemas de producción, gestión de calidad entre otros (Camisión & Villar-López, 2014; OECD, 2005). Estas pueden ser evaluadas desde la óptica de la pyme, pero puede existir sesgo de información al obtener una evaluación por parte de los administrativos de la empresa, siendo necesario contrastar con la opinión de los usuarios finales de los servicios y/o productos. En el sector de alojamiento, se puede medir este

Capítulo 5.- Desarrollo de Hipótesis

rendimiento desde la perspectiva del usuario de los servicios, al utilizar las percepciones de los usuarios por medio de los canales de distribución en línea de los servicios de alojamiento hotelero (Stangl et al., 2016).

- **Rendimiento social:** Consideramos la satisfacción de los stakeholders internos y externos relacionados con las pymes. El grado de satisfacción que posean permitirá la implementación de nuevas formas de organizar las relaciones externas de la empresa con otras organizaciones privadas o públicas, centros de investigación, métodos de integración con clientes o proveedores, subcontratación de las actividades de producción y administración (terciarización), entre otros. (Camisón & Villar-López, 2014; OECD, 2005; Sapprasert & Clausen, 2012). Estas relaciones permiten formar redes que permiten interacciones políticas, económicas, institucionales y sociales impulsando la creación y transferencia de conocimiento (Geldes et al., 2017). En el caso del sector hotelero estas relaciones están en función de los agentes de la industria turística que abarca a los clientes, proveedores y empresas del sector, así como la comunidad y otros stakeholder involucrados (Nieves & Segarra-Ciprés, 2015) .

Si bien la innovación organizacional proporciona cambios internos y externos en las actividades de gestión de la empresa, es un medio para propiciar el rendimiento organizacional (Damanpour & Evan, 1984) y la relación de la literatura con los distintos tipos de rendimiento ha sido reconocida en la literatura.

En definitiva, sugerimos que la implicación de la innovación organizacional en la pyme incide en el desempeño organizacional.

En definitiva, sugerimos las siguientes hipótesis:

Hipótesis 8a: A mayor innovación organizacional que efectuó la pyme mayor será el rendimiento económico.

Hipótesis 8b: Cuanto mayor sea la innovación organizacional que realice la pyme mayor será el rendimiento comercial.

Hipótesis 8c: A mayor innovación organizacional realice la pyme mayor será el rendimiento operativo.

Hipótesis 8d: A mayor innovación organizacional efectúe la pyme mayor será el rendimiento social.

5.6. Rendimiento Ambiental y el desempeño en la pyme

Las empresas tienen la oportunidad de ser verdes y competitivas, alusión que propuso inicialmente Porter & Van der Linde (1995), permitiendo que los administrativos de las empresas tengan en cuenta la ética en los negocios, responsabilidad social y la gestión ambiental (Molina-Azorín, Claver-Cortés, López-Gamero, et al., 2009). Posteriormente, múltiples trabajos han relacionado el logro del rendimiento ambiental con el rendimiento económico de la organización (Dangelico, 2015).

La relación entre el medio ambiente y el desempeño organizacional tiene resultados mixtos. Por un lado, algunos estudios muestran una relación positiva entre estas variables (Álvarez Gil et al., 2001; Aragón-Correa & Rubio-López, 2007; López-Gamero et al., 2008). Por el otro lado, algunas investigaciones muestran una relación negativa entre ellas (Cordeiro & Sarkis, 1997; Thornton et al., 2003).

Capítulo 5.- Desarrollo de Hipótesis

Las medidas de protección ambiental pueden tener beneficios mutuos, es decir la inversión que realice la empresa en prácticas medio ambientales puede ser rentable para la firma y beneficiosa para el medio ambiente y sociedad. Esto tiene un efecto positivo en el logro de ventajas competitivas, conocido en la literatura académica como “win-win” (Epstein et al., 2015; Plaza-Úbeda et al., 2009). Bajo esta premisa, los administradores que obtienen mejoras en el desempeño ambiental creen en el win-win considerando una relación positiva entre el desempeño ambiental y financiero, tendiendo a integrar los intereses de sus GI en sus estrategias comerciales.

La pymes, al integrar a sus stakeholders, permite adoptar nuevas prácticas ambientales asociadas a sus GI externos, permitiendo la generación de aprendizajes y conocimientos (Aragón-Correa et al., 2008), que conllevan mejoras en los rendimientos organizativos: mejora de eficiencia, mejoras en la calidad de producto, mayor cuota de mercado, acceso a nuevos mercados, motivación y satisfacción de los empleados, relaciones con la comunidad más sólidas, acceso a créditos financieros y adquisición de ventajas al adelantarse a la competencia o legislación (Burgos-Jiménez & Céspedes Lorente, 2001).

Las pymes invierten en temas ambientales por motivos financieros (mejorar su rentabilidad en función de las oportunidades del mercado, reducción de costos), presiones coercitivas y normativas (Delmas & Toffel, 2004; Masurel, 2007), presiones en la cadena de suministro (Jenkins, 2006), actitudes de los gerentes-propietarios (Brammer et al., 2012) y presiones de los stakeholders (Bianchi & Noci, 1998; Brammer et al., 2012).

En el contexto pymes es razonable considerar que los esfuerzos ambientales permitan la generación de ventajas y capacidades, permitiendo obtener resultados positivos en la firma (Aragón-Correa et al., 2005). Por su

parte Leonidou et al. (2017), continúan esta línea de pensamiento al considerar que las estrategias de negocios de carácter ambiental permiten la generación de ventajas competitivas y que conlleva a rendimientos superiores en el mercado y de índole financiero.

Estas ventajas nos sugieren que existe una relación positiva entre el rendimiento ambiental y el desempeño organizacional. Relación que es necesario revisar algunos sus componentes que fueron ajustados en función de una pyme hotelera:

- **Rendimiento Económico:** Algunos estudios mencionan la relación positiva entre las actividades ambientales y el rendimiento económico de la empresa (Russo & Fouts, 1997; Sharma & Vredenburg, 1998). Al enfocarnos en el sector hotelero, se han presentado estudios empíricos que muestran esta relación (Carmona-Moreno et al., 2004; Claver-Cortés et al., 2007; Lopez-Gamero et al., 2010). El acceso a la información financiera de las pymes puede resultar dificultoso, se opta por solicitar la información a los propios establecimientos, mediante la utilización de datos subjetivos de la evaluación del establecimiento de acuerdo con la rentabilidad.
- **Rendimiento Comercial:** Determinada por las ocupaciones promedio de las habitaciones en temporada baja o alta multiplicada por el precio promedio. Considerada como variable de rendimiento objetivo (Claver-Cortés et al., 2007; Molina-Azorín, Claver-Cortés, Pereira-Moliner, et al., 2009).
- **Rendimiento Operativo:** Utilizando plataforma relacionadas con el turismo, como Trivago.com, el que provee a los turistas recomendaciones sobre varios aspectos de la estancia en el hotel. Se utilizan la evaluación del servicio y calidad de la habitación. Estos indicadores se los conoce como visibilidad en línea (Neirotti et al., 2016).

Capítulo 5.- Desarrollo de Hipótesis

Algunos estudios han sido realizado analizando estos atributos del hotel (Kim & Park, 2017; Liu et al., 2017; Neirotti et al., 2016).

- **Rendimiento Social:** En función de los esfuerzos de la empresa y sus GI para ejecutar programas de colaboración social, esfuerzos medioambientales, éticos y de desarrollo de empleados. (Gao & Mattila, 2014; Kucukusta et al., 2019; Rahman & Reynolds, 2016). Estos son medidos de acuerdo con la satisfacción del stakeholder en las actividades que guarda vínculos con la pyme.

Lo expuesto, nos permite establecer el siguiente grupo de hipótesis relacionadas entre el rendimiento ambiental y los otros rendimientos mencionados.

Hipótesis 9a: A mayor rendimiento ambiental que efectuó la pyme mayor será el rendimiento económico.

Hipótesis 9b: Cuanto mayor sea el rendimiento ambiental que realice la pyme mayor será el rendimiento comercial.

Hipótesis 9c: A mayor rendimiento ambiental realice la pyme mayor será el rendimiento operativo.

Hipótesis 9d: A mayor rendimiento ambiental efectúe la pyme mayor será el rendimiento social.

5.7. La Responsabilidad Social Empresarial y el desempeño en la pyme

La participación de la empresa en los aspectos económicos, sociales y ambientales han sugerido la necesidad de examinar la relación RSE y el

desempeño empresarial obteniendo evidencias positivas que relacionan directamente ambas cuestiones (Van Beurden & Gössling, 2008). Los resultados en mención, no pueden extrapolarse directamente a las pymes, si bien tampoco existen trabajos en la literatura que sugieran una situación diferente en estas empresas (Herrera Madueño et al., 2016; Jenkins, 2004).

Algunos académicos han investigado la relación del RSE con el desempeño económico. Unos autores manifiestan que RSE no genera desempeño económico permanente (Brammer & Millington, 2008), o que no existe una relación directa o que esta no es clara (Griffin & Mahon, 1997; McWilliams & Siegel, 2000; Surroca et al., 2010; Waddock & Graves, 1997; Wright & Ferris, 1997). La mayoría de investigaciones muestran una relación positiva entre ambas (Lev et al., 2010; Margolis & Walsh, 2001, 2003; Moser & Martin, 2012; Orlitzky et al., 2003; Wang et al., 2016), entre otros.

Algunos autores al examinar la relación RSE - desempeño empresarial en la pequeña y mediana empresa sólo han realizado recomendaciones o implementación de estrategias (Herrera Madueño et al., 2016). Otros, proporcionan una evidencia empírica. Así, por ejemplo, Agudo et al. (2012) expone que el desempeño social corporativo está determinado por aspectos de gestión empresarial desde una perspectiva RSE utilizando el modelo de Carroll (1979). Longo et al. (2005) identifica instrumentos de gestión para la creación de valor e identificación de aquellas pymes que adoptan un sistema social integrado que permite rendimiento empresarial. Por su parte Herrera-Madueño et al. (2016), muestran que el desarrollo de las prácticas de RSE contribuyen a aumentar el rendimiento, tanto directa como indirectamente, por medio de gestión de los Gl.

En definitiva, la responsabilidad social de la pyme como orientación estratégica, permite que la empresa desarrolle de forma voluntaria actividades económicas, sociales y ambientales, que les faculta recibir

Capítulo 5.- Desarrollo de Hipótesis

legitimidad y prestigio ante la comunidad, viéndose reflejada esta relación en su desempeño, facilitando la consideración de que la responsabilidad social empresarial incrementa el desempeño organizacional.

En el contexto de la pequeña y mediana empresa, al considerar las limitaciones que posee en recursos fomenta la idea que existen limitantes para la implementación de la RSE y por ende su desempeño financiero. Sin embargo, existe evidencia empírica, aunque escasa sobre esta relación exhibe un resultado positivo. Es así, que los investigadores Aragón-Correa et al. (2008) y Torugsa et al. (2012) mostraron una relación positiva entre la RSE y el desempeño financiero, al examinan tres capacidades (visión compartida, gestión de los GI y proactividad). Martínez-Conesa et al. (2017) consideran que el rendimiento de la pyme en función de su prácticas de RSE puede ser medido mediante las percepciones de sus directivos relacionadas a los logros conseguidos en los últimos tres años en función de su rendimiento económico, relaciones con los clientes y empleados.

Otros estudios muestra los efectos de la reputación y ventaja competitiva (Saeidi et al., 2015), Los GI relacionados en RSE (Jain et al., 2016), el capital intelectual y la ventaja competitiva (Jain et al., 2017).

Si bien la RSE ha surgido al evolucionar en países en desarrollo y grandes empresas, su incursión en países en desarrollo y pymes es reciente. La evidencia empírica es escasa, requiriendo evaluar la relación entre la firma y la sociedad bajo la cobertura de la RSE, combinación que consideramos que le permite a la pyme obtener rendimientos económicos, que consideramos necesario evidenciarlo empíricamente. Por lo expuesto, formalmente se exhibe la siguiente hipótesis:

<p>Hipótesis 10a: A mayor Responsabilidad Social Empresarial que efectuó la pyme mayor será el rendimiento económico.</p>
--

Capítulo 5.- Desarrollo de Hipótesis

Otros autores han estudiado la relación entre las prácticas de RSE y su relación con los rendimientos comerciales y operativos. Los beneficios de la RSE puede tomar diferentes direcciones influyendo directa o indirectamente a la empresa (Malik, 2015).

Por un lado, el rendimiento se encuentra condicionado por la cultura organizacional, mayor eficiencia operativa, productividad de los empleados, relaciones con la sociedad o con partes interesadas (Famiyeh, 2017; Lee & Kim, 2017; Margolis & Walsh, 2003). El otro lado del espectro, el rendimiento de la firma está condicionado a las iniciativas ambientales y sociales de la empresa, identidad corporativa, imagen así como múltiples elementos financieros de desempeño que reflejan la actividad comercial de la firma y expectativas de sus accionistas (Arendt & Brettel, 2010; Price & Sun, 2017).

Por lo tanto, las actividades en RSE que realice la pyme permite un mayor rendimiento comercial y operativo. O más formalmente, la siguiente hipótesis:

Hipótesis 10b: Cuanto mayor sea la Responsabilidad Social Empresarial que realice la pyme mayor será el rendimiento comercial.

Hipótesis 10c: A mayor Responsabilidad Social Empresarial realice la pyme mayor será el rendimiento operativo.

Algunos teóricos han expuesto que las empresas son más sensibles a los intereses y expectativas de los grupos de interés (Agle et al., 1999; Ansoff & McDonnell, 1990; Preston & Sapienza, 1990), actuando de forma estratégica y moral en sus relaciones con ellos (Frooman, 1999; Goodpaster, 1991). Es así que *“Las interacciones de una empresa con una variedad de partes interesadas posiblemente comprendan su desempeño social corporativo general”* (Waddock & Graves, 1997, p. 303), Estas interacciones

Capítulo 5.- Desarrollo de Hipótesis

y relaciones deben ser construidas en confianza y fortaleza para el éxito de las actividades relacionadas con RSE (Mainardes et al., 2011).

En otras palabras, la respuesta por parte de la organización constituye el rendimiento social de la empresa. De acuerdo a Wood (1991) el rendimiento social comprende tres dimensiones: Los principios de responsabilidad social, proceso de respuesta social y la aplicación de políticas, programas y resultados observables.

En la pyme, el rendimiento social ha sido escasamente estudiado. Arend (2013b) propone que las elecciones de ciertas características de la empresa, las motivaciones y capacidades mejora el desempeño social y ambiental de la firma. Jenkins (2004), menciona que un buen desempeño social se traduce en mayores ganancias para la pymes, en función de una oportunidad de ganar-ganar para las partes participantes. Esto nos conlleva a revisar la siguiente hipótesis:

Hipótesis 10d: A mayor Responsabilidad Social Empresarial efectué la pyme mayor será el rendimiento social.

5.8. Modelo Teórico Propuesto

A continuación, resumimos las diferentes hipótesis que serán utilizadas en el análisis empírico. Esta revisión de las hipótesis se procede a clasificarlas en dos grupos: El primero (ver tabla 5.1), Las presiones e integración de los GI en actividades relacionadas a la Gestión Ambiental, Innovación Organizacional y Responsabilidad Social Empresarial en la pequeña y mediana empresa.

Capítulo 5.- Desarrollo de Hipótesis

Tabla 5.1: Hipótesis de las actividades relacionadas con los GI en la pyme

Tipo	Denominación Breve	Hipótesis desarrollada
H _{1a}	+ Presión GI interna + Gestión Ambiental	A mayor presión de GI internos en asuntos ambientales, mayor la gestión ambiental en la pyme.
H _{1b}	+ Presión GI externa + Gestión Ambiental	A mayor presión de GI externos en asuntos ambientales, mayor la gestión ambiental en la pyme.
H ₁	+ Presión GI + Gestión Ambiental	A mayor presión de GI en asuntos ambientales, mayor la gestión ambiental en la pyme.
H ₂	+ Presión GI ambiental + Integración GI	Cuanto mayor sea la presión de los GI en asuntos ambientales, mayor será la integración de los stakeholders en la pyme.
H ₃	+ Gestión ambiental + Rendimiento ambiental	Cuanto mayor esfuerzo haga la pyme en gestión ambiental mayor será su rendimiento ambiental.
H ₄	+ Gestión ambiental + Responsabilidad social	Cuanto mayor esfuerzo haga la pyme en gestión ambiental mayor será la Responsabilidad Social en la misma.
H ₅	+ Gestión ambiental + Innovación organizacional	A mayor esfuerzo realice la pyme en gestión ambiental mayor será el esfuerzo que hará la firma en innovación organizacional.
H ₆	+ Integración GI + Innovación organizacional	A mayor integración de los stakeholders, mayor será las actividades de innovación organizacional en la pyme
H ₇	+ Integración GI + Responsabilidad social	La integración de los GI permite la generación de actividades de Responsabilidad Social

Fuente: Elaboración Propia

El segundo, en referencia en como estas actividades (gestión ambiental, innovación organizacional y responsabilidad social empresarial) permiten la generación de rendimientos en la pyme (ver tabla 5.2)

Capítulo 5.- Desarrollo de Hipótesis

Tabla 5.2: Hipótesis de las actividades de la pyme en generación de rendimientos

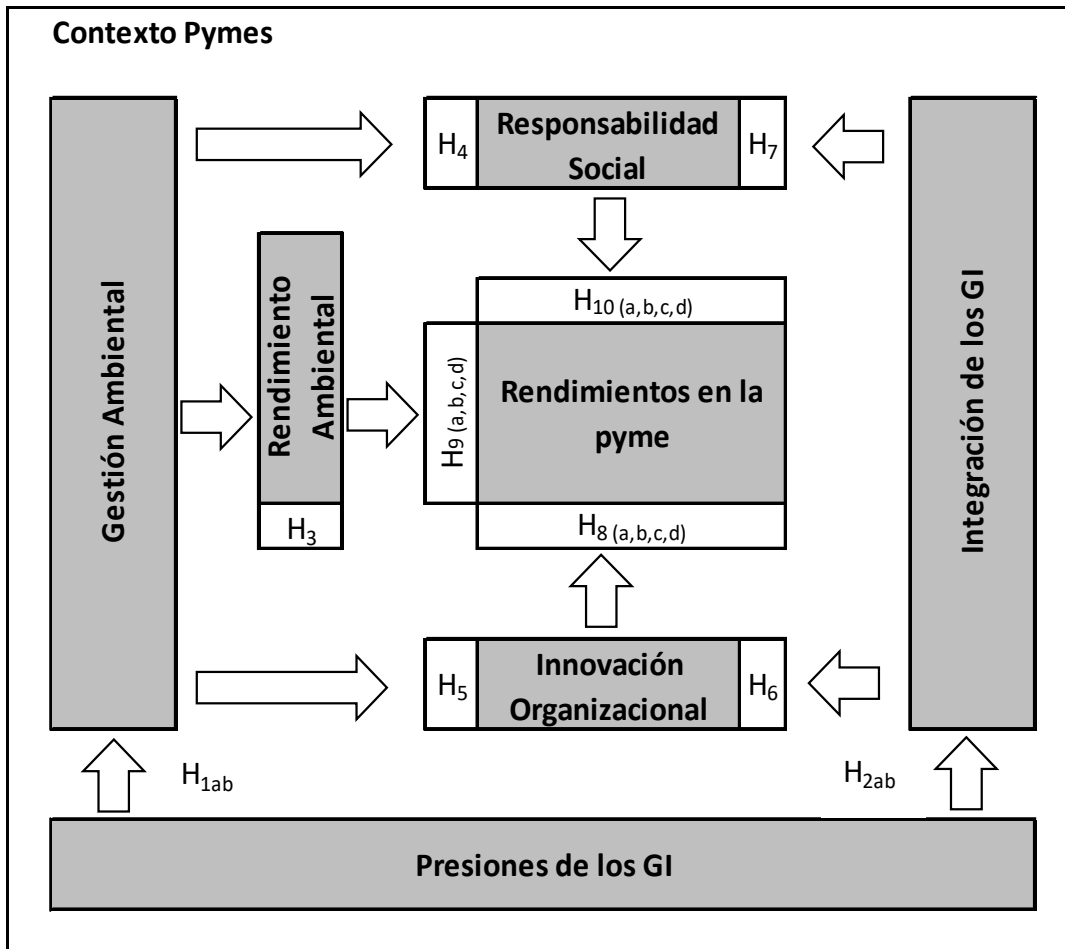
Tipo	Denominación Breve	Hipótesis desarrollada
H ₈	+ Innovación organizacional + Desempeño organizacional	La innovación organizacional incrementa el desempeño organizacional de la pyme.
H _{8a}	+ Innovación organizacional + Rendimiento económico	A mayor innovación organizacional que efectuó la pyme mayor será el rendimiento económico.
H _{8b}	+ Innovación organizacional + Rendimiento comercial	Cuanto mayor sea la innovación organizacional que realice la pyme mayor será el rendimiento comercial.
H _{8c}	+ Innovación organizacional + Rendimiento operativo	A mayor innovación organizacional realice la pyme mayor será el rendimiento operativo.
H _{8d}	+ Innovación organizacional + Rendimiento social	A mayor innovación organizacional efectúe la pyme mayor será el rendimiento social.
H ₉	+ Rendimiento ambiental + Desempeño organizacional	El rendimiento ambiental incrementa el desempeño organizacional.
H _{9a}	+Rendimiento ambiental + Rendimiento económico	A mayor rendimiento ambiental que efectuó la pyme mayor será el rendimiento económico.
H _{9b}	+ Rendimiento ambiental +Rendimiento comercial	Cuanto mayor sea el rendimiento ambiental que realice la pyme mayor será el rendimiento comercial.
H _{9c}	+ Rendimiento ambiental + Rendimiento operativo	A mayor rendimiento ambiental realice la pyme mayor será el rendimiento operativo.
H _{9d}	+ Rendimiento ambiental + Rendimiento social	A mayor rendimiento ambiental efectúe la pyme mayor será el rendimiento social.
H ₁₀	+ Responsabilidad social + Desempeño organizacional	La Responsabilidad Social Empresarial incrementa el desempeño organizacional
H _{10a}	+Responsabilidad social + Rendimiento económico	A mayor Responsabilidad Social Empresarial que efectuó la pyme mayor será el rendimiento económico.
H _{10b}	+ Responsabilidad social + Rendimiento comercial	Cuanto mayor sea la Responsabilidad Social Empresarial que realice la pyme mayor será el rendimiento comercial.
H _{10c}	+ Responsabilidad social + Rendimiento operativo	A mayor Responsabilidad Social realice la pyme mayor será el rendimiento operativo.
H _{10d}	+ Responsabilidad social + Rendimiento social	A mayor Responsabilidad Social Empresarial efectuó la pyme mayor será el rendimiento social.

Fuente: Elaboración Propia

Capítulo 5.- Desarrollo de Hipótesis

En virtud, de lo planteado sobre las concepciones y desarrollos teóricos expuestos en función de las hipótesis planteadas podemos resumir lo expuesto por medio de siguiente figura:

Figura 5.1: Hipótesis planteadas de acuerdo con el modelo teórico



Fuente: Elaboración propia



PARTE III

La relación stakeholders y pymes en un país en vías de desarrollo

Capítulo 6: Análisis Empírico

Capítulo 7: Discusión, Conclusiones e implicaciones

Lo que sabemos es una gota de agua; lo que ignoramos es el océano.

Isaac Newton 1642 - 1727

6.1. Introducción

En el capítulo anterior, se abordaron detalladamente los planteamientos de las hipótesis que muestran las relaciones entre la integración de los stakeholders y como estas condicionan la generación de innovación organizacional, gestión ambiental, responsabilidad social y los rendimientos empresariales, que fue complementado gráficamente al presentar el modelo teórico que interrelaciona estas hipótesis.

En este capítulo, mostramos las respuestas a los planteamientos teóricos realizados en el capítulo anterior. En primer lugar, establecemos la elección del contexto para el análisis empírico, población y muestra, el proceso de recolección de datos, los instrumentos y escalas de medida utilizados. En segundo lugar, se expone la utilización de una metodología viable y de creciente aceptación en diversas disciplinas académicas en los últimos años para contrastar estos planteamientos efectuados. La metodología en mención permite generar modelos de predicción econométrica y de modelación psicométrica de variables latentes. Su nombre es modelamiento de ecuaciones estructurales basadas en mínimos

cuadrados parciales (PLS-SEM por sus siglas en inglés). En esta última sección se aborda el proceso sistemático que permite el análisis de los datos y la evaluación del modelo global.

6.2. Metodología de Investigación

6.2.1. Elección del contexto para análisis empírico

El estudio de las relaciones entre los stakeholders y las pymes, es reciente, estudiándose fundamentalmente en sectores de manufactura (Scuotto et al., 2019; Simo Kengne, 2016), manufactura y servicios (Ahinful et al., 2019; Albats et al., 2019), producción (Ayuso & Navarrete-Báez, 2018), alimentos y bebidas (Jang et al., 2017; Pantano et al., 2019), moda (Battaglia et al., 2014), maderera (Li et al., 2016) o sin distinción del sector que representan (Armas-Cruz et al., 2017; Dias et al., 2019; Ikram et al., 2019; Raar, 2015; Van Hoof & Thiell, 2014). Los estudios que corresponden al sector turístico son escasos (por ejemplo, Carlisle et al., 2013; Ho et al., 2017). Situación que nos permite explorar este sector y exponer su relevancia en la academia y el establecimiento de novedades teóricas que son contrastadas de forma empírica.

La influencia creciente del turismo como sector económico es irrefutable pues al interrelacionarse con la mayoría de los sectores de la economía, tiene un alto potencial de desarrollo representando el 10.2% del PIB mundial, 1 de cada 10 empleos y moviliza más de 1.32 billones de personas alrededor del mundo (World Tourism Organization, 2018a, 2018b).

El turismo se considera la principal actividad de ocio del siglo XXI y como una de las industrias primarias con potencial de desarrollo económico para las comunidades locales (Byrd et al., 2009; Claver-Cortés et al., 2006), que están cambiando rápidamente como consecuencia de las modificaciones en las preferencias de los usuarios y las mejoras

Capítulo 6.- Análisis Empírico

tecnológicas que se presentan en este sector (Blanco et al., 2009) siendo de alta importancia por sus efectos positivos en el desarrollo social y económico de un país, sus regiones, zonas rurales y comunidades indígenas (Holjevac, 2003; World Tourism Organization, 2018b), teniendo un alto grado de dependencia con el medio ambiente e innovación (Carlisle et al., 2013; Mensah, 2006).

Si bien, este crecimiento del turismo se encuentra tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo, existe una tendencia creciente en países pequeños que tienen énfasis turístico (World Tourism Organization, 2018b). Por lo tanto, el turismo tiene un futuro prometedor a nivel internacional así como nacional, al igual que uno de sus sectores clave, el hotelero (Bagur-Femenias et al., 2016; Holjevac, 2003), reconocido como una industria global con un crecimiento rápido, contribuyendo en las economías regionales y las comunidades locales en la generación de ingresos y empleo (Jones et al., 2014; Stylos et al., 2018).

La relevancia económica y social de la industria hotelera ha sido expuesta en la literatura académica cuyo enfoque está centrado en los continentes europeo, asiático y parcialmente el americano con Estados Unidos como referente. Es decir, los estudios fueron realizados en países desarrollados a pesar de que la temática es considerada igualmente importante en los países en vías de desarrollo, pero esta ha sido escasamente investigada (Myung et al., 2012; Singjai et al., 2018).

Finalmente, de acuerdo con los argumentos expuestos consideramos importante estudiar el sector hotelero en una economía en desarrollo, junto con el pilar que dinamiza este tipo de economías que es la pequeña y mediana empresa. Este marco de trabajo se justifica en el hecho de que:

- Es necesario evaluar la proactividad empresarial en las prácticas ambientales ligada al desarrollo de actividades nuevas de gestión donde pueden influir los GI.
- Es relevante investigar los stakeholder internos y externos que se integran en la pyme hotelera en las políticas, procedimientos o acciones que realiza la empresa. Es decir, investigar el efecto de los distintos stakeholders en gestión ambiental que se encuentran asociados a las pymes.
- El desarrollo de conocimientos y capacidades al implementar nuevas estructuras administrativas, de organización y gestión, que se conocen como Innovación Organizacional al integrar a los stakeholders en la pyme.
- Los efectos de la satisfacción del stakeholders como medida de rendimiento social.
- La generación de rendimientos en la pyme mediante la sinergia de los stakeholders en la empresa en actividades de gestión ambiental, innovación organizacional y responsabilidad social.

6.2.2. Población y Muestra

6.2.2.1. Sector Objeto de Estudio

El presente estudio se centra en la República del Ecuador, un país en vías de desarrollo, cuyo crecimiento económico durante el período 2006 – 2014 se consideró moderado (4.3% promedio), logrando una disminución de la pobreza del 37.6% al 22.5% y una reducción del coeficiente de Gini de 0.54 a 0.47 (The World Bank, 2018b), logros significativos que se empañaron con la caída de los precios del petróleo y el terremoto del 2016, provocando un decrecimiento del PIB del 0.58% y 1.58%, para los años 2015 y 2016 en

Capítulo 6.- Análisis Empírico

su orden, así como una caída en las exportaciones. Se muestra una ligera recuperación desde el 2017 de estos indicadores macroeconómicos (ver tabla 6.1).

Tabla 6.1: Indicadores Macroeconómicos del Ecuador

Indicadores País	2014	2015	2016	2017	2018
Población (miles)	15,952	16,212	16,491	16,785	17,084
Crecimiento población (% anual)	1.54	1.62	1.71	1.77	1.77
Índice de pobreza (% población)	22.50	23.30	22.90	21.50	23.20
PIB (US\$ millones precios actuales)	101,726	99,290	99,938	104,296	108,398
Crecimiento del PIB (% anual)	3.79	0.10	-1.23	2.37	1.38
Inflación, deflactor PIB (% anual)	3.03	-2.49	1.90	1.95	2.52
Exportaciones (% del PIB)	28.05	21.26	19.50	20.83	22.82
Importaciones (% del PIB)	29.66	23.99	19.02	21.59	23.05

Fuente: World Bank (2019), DataBank - World Development Indicators

El caso del turismo y en particular el sector hotelero es relevante para la economía ecuatoriana. Es así que, de acuerdo al Ministerio de Turismo (2017) la actividad turística registra ingresos por un monto de 1,449.3 millones de dólares para el año 2016, equivalente al 2.13% del PIB país, que comparado a las exportaciones ocupa el tercer lugar después del banano y camarón (ver tabla 6.2). Se puede apreciar que el ingreso por turismo incrementó en un 39.5% en relación con el 2012, permitiendo laborar a 137,647 personas (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2017).

La presencia del sector servicios en la economía ecuatoriana representa el 37.41% de la actividad económica nacional, siendo generada

Capítulo 6.- Análisis Empírico

por las pequeñas y medianas empresas, grupo que representa el 99.54% del total de empresas del país (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017).

Tabla 6.2: Ingresos por turismo vs principales productos de exportación

Producto principal	2016		2015		2014		2013	
	Millones USD	No.	Millones USD	No.	Millones USD	No.	Millones USD	No.
Turismo	1449,3	3	1557,4	3	1.487,2	3	1.251,2	4
Banano y plátano	2.734,2	1	2.808,1	1	2.577,2	1	2.322,6	1
Camarón	2.580,2	2	2.279,6	2	2.513,5	2	1.783,8	2
Productos del mar	951,3	4	990,5	4	1.294,2	4	1.390,9	3
Manufactura metales	621,44	6	692,84	6	576,44	6	50813	6
Flores naturales	802,5	5	819,9	5	918,2	5	830,3	5

Fuente: Elaboración propia a partir del Ministerio de Turismo (2017)

El Instituto de Estadísticas y Censos, organismo oficial del Ecuador que maneja los diversos indicadores económicos, sociales y desarrollo del país, expone que la economía ecuatoriana se desarrolla en 19 actividades económicas (2018a). Estas actividades son expuestas en la tabla 6.3, información que es ordenada según su importancia y complementada con estadísticas de los años 2014 al 2016 del mismo organismo (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2015, 2016, 2017). En la tabla en mención, se puede apreciar que en el primer año las cinco primeras actividades concentran el 72% de las empresas, en donde el sector de alojamiento y comidas (en negrillas en la tabla) se ubica en quinto lugar con el 7.36% de participación. La actividad de alojamiento y comidas en términos

Capítulo 6.- Análisis Empírico

porcentuales se ha mantenido constante con un crecimiento moderado en los últimos años.

Tabla 6.3: Actividades económicas del Ecuador

Sectores Económicos	2017	2016	2015	2014
Comercio al por mayor y menor	36.13%	36.60%	37.77%	36.60%
Agricultura y ganadería	11.10%	10.40%	10.62%	10.60%
Transporte y almacenamiento	9.45%	10.00%	10.42%	10.30%
Manufacturas	8.31%	8.60%	8.61%	8.10%
Alojamiento y comidas	7.36%	7.40%	7.54%	7.50%
Profesionales, científicos y técnicos	6.27%	6.30%	6.38%	5.40%
Otros servicios	6.24%	5.20%	4.46%	6.60%
Construcción	3.37%	3.40%	3.51%	3.50%
Enseñanza	2.74%	2.90%	1.37%	1.50%
Actividades inmobiliarias	2.26%	2.40%	2.39%	2.20%
Servicios administrativos y de apoyo	2.12%	2.10%	2.07%	2.80%
Salud y asistencia social	2.08%	2.10%	2.09%	2.10%
Información y comunicación	0.87%	0.90%	0.92%	0.90%
Artes y recreación	0.74%	0.70%	0.74%	0.70%
Minas y canteras	0.24%	0.40%	0.39%	0.40%
Actividades financieras y de seguros	0.29%	0.30%	0.31%	0.30%
Administración pública y defensa	0.24%	0.30%	0.29%	0.30%
Agua, alcantarillado y saneamiento	0.13%	0.10%	0.09%	0.10%
Suministro electricidad, gas	0.04%	0.00%	0.04%	0.00%
Total	100%	100%	100%	100%
Promedio Nacional	5.26%	5.27%	5.26%	5.26%

Fuente: Elaboración propia a partir del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2015, 2016, 2017, 2018a)

Respecto al personal empleado que se encuentra en relación contractual y se encuentre afiliado a la seguridad social, el sector de alojamiento se encuentra por debajo del promedio nacional, ubicándose en la posición 11 de las 19 actividades económicas (ver tabla 6.4). Cabe indicar que este sector, al igual que otros sectores económicos, utiliza mano de obra de contratación verbal y sin afiliación al seguro social (que no se

Capítulo 6.- Análisis Empírico

pueden establecer cantidades) que son mecanismos comunes, no éticos que incurren los países sudamericanos, a pesar de los controles por parte del gobierno.

Tabla 6.4: Población afiliada al Seguro Social en las actividades económicas del Ecuador

Sectores Económicos	2017	2016	2015	2014
Comercio al por mayor y menor	18.25%	18.50%	39.40%	19.50%
Manufacturas	13.18%	13.50%	20.98%	13.00%
Enseñanza	10.71%	10.60%	-	6.60%
Administración pública y defensa	9.44%	9.20%	-	12.70%
Agricultura y ganadería	7.40%	7.30%	4.54%	6.60%
Transporte y almacenamiento	5.49%	5.50%	3.98%	5.50%
Profesionales, científicos y técnicos	5.44%	5.60%	3.17%	5.50%
Servicios administrativos y de apoyo	5.15%	5.10%	1.80%	5.50%
Salud y asistencia social	5.06%	4.60%	-	4.30%
Construcción	4.48%	4.50%	4.40%	5.40%
Alojamiento y comidas	4.33%	4.20%	1.35%	4.10%
Actividades financieras y de seguros	2.33%	2.30%	4.70%	2.30%
Otros servicios	2.25%	2.30%	0.50%	2.40%
Información y comunicación	1.84%	1.90%	3.72%	1.80%
Actividades inmobiliarias	1.48%	1.60%	0.87%	1.50%
Minas y canteras	1.18%	1.20%	7.80%	1.40%
Suministro electricidad, gas	0.71%	0.70%	2.12%	0.70%
Agua, alcantarillado y saneamiento	0.66%	0.60%	0.42%	0.50%
Artes y recreación	0.64%	0.60%	0.22%	0.50%
Total	100%	100%	100%	100%
Promedio Nacional	5.26%	5.25%	6.25%	5.25%

Fuente: Elaboración propia a partir del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2015, 2016, 2017, 2018a)

En la carta magna (Constitución política) del Ecuador (2008) en sus artículos 24 y 66, reconoce que las personas tienen derecho a una vida digna que asegure la salud, alimentación, nutrición, agua potable, así como el descanso, ocio, recreación, esparcimiento y otros servicios sociales necesarios. Se establece también como política de Estado el Turismo, al encaminarlo a la consecución del buen vivir, permitiendo la generación de

Capítulo 6.- Análisis Empírico

empleo, redistribución de la riqueza e inclusión social, estableciendo como actividad a los servicios de alojamiento (Reglamento de Alojamiento Turístico, 2015). Según el Reglamento de la Ley de Turismo en el artículo 43 se determina que el alojamiento turístico es *"el conjunto de bienes destinados por la persona natural o jurídica a prestar el servicio de hospedaje no permanente, con o sin alimentación y servicios básicos y/o complementarios, mediante contrato de hospedaje"* (Reglamento General a La Ley de Turismo, 2004).

El sector hotelero a nivel mundial consume grandes cantidades de energía, agua y bienes no duraderos que deben inclinarse a una orientación medio ambiental (Chan et al., 2018; Chan & Hawkins, 2012), basados en esta preocupación en la sociedad, el World Bank (2019) presenta cifras sobre los niveles de contaminación por petróleo, emisiones de CO₂ y consumo de energía eléctrica del Ecuador, tomando como referencia el periodo 2010 al 2014, en donde se observa que los diversos niveles que se han incrementado en promedio del 3.20%, 3.19% y 4,82% respectivamente (ver tabla 6.5).

Tabla 6.5: Consumo de Energía y emisiones de CO₂

Indicadores País	2014	2013	2012	2011	2010
Uso de energía (kg de petróleo per cápita)	891.69	846.45	797.95	821.17	788.06
Emisiones de CO ₂ (tm por habitante)	2.76	2.62	2.47	2.54	2.44
Consumo de energía eléctrica (kWh per cápita)	1,380.61	1,333.27	1,281.55	1,217.34	1,143.78

Fuente: Elaboración propia a partir The World Bank (2019)

Esta información sobre la contaminación está en términos generales, que es necesario revisarla por sectores de actividad económica para comprender el grado de implicación que tienen los sectores económicos respecto a la contaminación (ver tabla 6.6). Las cifras correspondientes al año 2016, muestra al sector de alojamiento y de servicios de comidas que la

Capítulo 6.- Análisis Empírico

intensidad de uso del agua en M³ (miles de USD) es quinto y en intensidad de uso de energía (megajoules por dólar) es sexto de las 17 actividades económicas del Ecuador. Situación que demuestra que es necesario investigar las actividades de gestión ambiental del sector.

Tabla 6.6: Contaminación por actividad económica

Sección CIIU	Actividad Económica	Intensidad del uso agua		Intensidad del uso energía	
		M ³ por miles USD	Ranking	Megajoules por dólar	Ranking
B	Explotación de minas y canteras	0.87	16	4.4	4
C	Industrias manufactureras	30.62	4	5	3
D	Suministro de electricidad	1.626.97	1	35.51	1
E	Distribución de agua	1.562.23	2	2.73	7
F	Construcción.	1.36	12	3.48	5
G	Comercio al por mayor y al por menor	45.51	3	1.3	10
H	Transporte y almacenamiento	2.46	10	10.76	2
I	Actividades de alojamiento y de servicio de comidas	10.08	5	2.79	6
J	Información y comunicación	1.13	14	0.25	16
K	Actividades financieras y de seguros	0.62	17	0.1	17
L	Actividades Inmobiliarias	8.73	6	0.46	13
M	Actividades profesionales científicas y técnicas	1.32	13	1.3	11
N	Actividades de servicios administrativos y de apoyo	1.08	15	1.7	8
P	Enseñanza	3.53	8	0.29	15
Q	Actividades de atención de la salud humana	2.94	9	0.35	14
R	Artes, entretenimiento y recreación.	6.83	7	1.67	9
S	Otras actividades de servicios	2.14	11	0.61	12
Total		118.35	-	72.70	-
Promedio		15.78	-	8.08	-

Fuente: Elaboración propia a partir de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2018b)

Por esta situación, es que los hoteles “*están implementando cada vez más políticas y prácticas ambientales, y persiguen certificaciones oficiales para sus iniciativas*” (Geerts, 2014, p. 87). Bajo estas consideraciones, el Ecuador es consciente de esta situación, al exponer en su Constitución Política lo siguiente “*el Estado promoverá la eficiencia energética, el desarrollo y uso de prácticas y tecnologías ambientalmente limpias y sanas*” (Constitución de La República Del Ecuador, 2008, p. 182). Situación que se

Capítulo 6.- Análisis Empírico

expresa en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización – COOTAD, mencionando que los Gobiernos Autónomos Descentralizados (Gobiernos seccionales) tienen la obligación de *“la recuperación y conservación de la naturaleza y el mantenimiento de un ambiente sostenible y sustentable”* así como el *“incentivar el desarrollo de actividades productivas comunitarias, la preservación de la biodiversidad y la protección del ambiente”* (Ministerio de Coordinación de la Política, 2011, pp. 14, 49), dejando un precedente, la voluntad política para la implementación de las prácticas ambientales.

El estudio en cuestión se centra en las pymes de los servicios de alojamiento, identificando a los stakeholder relevantes del sector y como estos se integran en la empresa en actividades relacionadas a la gestión ambiental, innovación organizacional y responsabilidad social permitiendo obtener rendimientos económicos, comerciales, operativos y sociales.

La investigación se considera oportuna, relevante y con importantes implicaciones empíricas para el sector hotelero. En resumen, los principales criterios utilizados para la elección del sector en estudio son:

A. Economía en vías de desarrollo: República del Ecuador

- La economía ecuatoriana se sustenta en 19 actividades económicas, entre que las de alojamiento se ubica en el quinto lugar con 7.36% de participación.
- El sector hotelero es importante en la economía ecuatoriana y parte integral de la actividad turística con ingresos en el orden del 2.13% del PIB y al ser comparado con sus exportaciones ocupa el tercer lugar después del banano y camarón.
- El sector de alojamiento contribuye a la economía del país con el 4.20% de puesto de trabajo formales (afiliados al Seguros Social).

- Las actividades del sector hotelero tienen un alto impacto en el medio ambiente por su alto consumo de agua, energía y desechos.
- La contaminación ambiental en el Ecuador tiene un incremento sostenido en uso de energía fósil (petróleo), emisiones de CO₂ y consumo de energía eléctrica, siendo el sector hotelero quinto en uso de intensidad de agua y sexto en intensidad de uso de energía de sus 19 sectores económicos.
- En las leyes, códigos y reglamentos del Ecuador se relaciona al turismo y a la actividad hotelera con las políticas de Estado para conseguir el buen vivir, que incluye actividades de descanso, ocio, recreación y esparcimiento. La intención del cuerpo legal es de lograr en el país la generación de empleo, redistribución de la riqueza e inclusión social.

B. Contribuciones a la academia

- La teoría de los stakeholders, la gestión ambiental e innovación organizacional ha tenido un desarrollo importante en los últimos 30 años, dando aportaciones valiosas de la academia hacia la sociedad y las grandes empresas en países desarrollados, pero en el contexto de pequeña y medianas empresas en países en desarrollo, estos estudios son escasos y limitados. En Latinoamérica las pymes representan el 90% de los negocios con una contribución al PIB del 30% (Bijaoui, 2017; OECD/ECLAF/CAF, 2016; OECD/UN-ECLAC, 2012).
- Expuesta anteriormente la importancia de las cuestiones ambientales en la empresa (capítulo cuatro), estudiar la proactividad ambiental en un país en vías de desarrollo en un contexto pymes, creemos que es una contribución a la academia.

Capítulo 6.- Análisis Empírico

- La industria hotelera tiene relevancia económica y social en el mundo, situación que ha permitido realizar investigación por parte de la academia en países desarrollados, pero en los países en vías de desarrollo los estudios en esta temática son escasos.
- La implementación de la innovación organizacional en la empresa requiere de la integración de sus grupos de interés que están involucrados en el proceso, el que no ha sido evaluado en el contexto de economías en vías de desarrollo.
- El hecho que las grandes empresas participen en los aspectos económicos, sociales y ambientales ha sugerido a los académicos examinar la relación de la RSE y el desempeño de la organización. Esta relación en las pymes sólo ha estado sujeta a recomendaciones o implementación de estrategias, siendo escasamente estudiada en países en vías de desarrollo.

6.2.2.2. Recolección de Datos

La industria del alojamiento es influencia en la actualidad por las redes sociales, en donde las firmas de servicios de hotelería utilizan los canales de distribución en línea para incrementar su visibilidad, conciencia e interés en sus usuarios (Stangl et al., 2016). La información de estos servicios se encuentra consolidada a nivel mundial a través de motores de búsqueda de los agentes de viajes en línea¹⁷, controlando el 48% de las reservas del sector hotelero (Inversini & Masiero, 2014). A criterio de Kim, Lee & Hwang (2018) las reservas en línea se encuentra controlada por dos grupos: Priceline

¹⁷ En ingles se conoce como Online travel agents (OTA's) que aparecieron en los años 1990, desempeñando un papel crucial en la distribución de las ventas en línea (Inversini & Masiero, 2014, p. 275)

Capítulo 6.- Análisis Empírico

(Priceline, booking.com, Agoda, Kayak) y Expedia (Expedia, hotels.com, Hotwire, Tripadvisor, Trivago, Travelocity, Orbitz worldwide).

Estos agentes han incorporado plataformas de intermediación de información que involucran características de las redes sociales y de las comunidades en línea para que el viajero pueda obtener información de los hoteles, ubicación deseada, precios, y otro de interés: El acceso a internet, calidad del servicio, característica de la habitación, así como comentarios de los clientes, todo esto permite reducir la incertidumbre sobre el servicio brindado al usuario (Neirotti et al., 2016; Schamel, 2012).

En la construcción de la base de datos del sector hotelero del Ecuador se consideró utilizar la información suministrada por el motor de búsqueda de meta-reservas para habitaciones de hotel www.trivago.com, presentando más de 3,0 millones de alternativas de acomodaciones y hoteles en 190 países (*Trivago. Join Our Community*, 2020), permitiendo obtener información de otros metabuscadores asociados como Expedia, Hoteles.com, Booking.com, Proceline.com, Agoda.com, KAYAK entre otros.

La base de datos presenta información esencial relacionada con: a) su ubicación (provincia, tipo de negocio, nombre del establecimiento, dirección, teléfonos, email y sitio web), b) Categoría basado en estrellas, c) Precio de habitación, d) Trivago rating index, e) Calificaciones de los servicios por parte de los clientes en: Ubicación, habitaciones, servicio, limpieza, calidad-precio, comodidad, instalaciones, edificio, desayuno y comida. La base en su totalidad fue construida entre marzo y mayo del 2018 presentando 2,798 establecimientos de alojamiento en 24 provincias (la totalidad de provincias del país) y 21,322 datos relacionados.

De los 2,798 establecimientos en trivago.com, registrados se seleccionaron ciertas características que permitan consolidar la información, como la existencia de información del hotel respecto a la

Capítulo 6.- Análisis Empírico

ubicación geográfica (provincia), localización (dirección, teléfonos e email) y calificaciones por parte del usuario, es decir, se buscaron establecimientos que ya han recibido visitantes y que los mismos han calificado los servicios recibidos en la página web, que se encuentren operativos a la fecha de la investigación y que puedan ser ubicados, en algunos casos hubo que recurrir a las redes sociales para completar esta última información. Con la información obtenida se cumple la sugerencia de Bosnjak, Das & Lynn (2016) para evitar los errores de muestreo como falta de respuesta al obtener de la población nombres, direcciones y correo electrónico. En base a los parámetros de selección expuestos, se pudo obtener la población de estudio (ver tabla 6.7).

Tabla 6.7: Distribución del Alojamiento Hotelero por provincia

Provincia	AP	CH	HS	HT	H	P	R	Total
Azuay	6	4	29	3	44	3	-	89
Bolívar	-	-	1	-	2	-	-	3
Cañar	-	-	-	2	-	-	-	2
Carchi	-	-	1	-	5	-	-	6
Chimborazo	-	4	4	2	15	-	-	25
Cotopaxi	-	-	6	4	8	-	-	18
El Oro	-	-	1	-	4	-	-	5
Esmeraldas	1	1	7	7	11	-	4	31
Galápagos	13	15	25	4	51	8	-	116
Guayas	8	7	18	2	64	3	1	103
Imbabura	2	5	11	6	21	5	-	50
Loja	-	-	4	4	16	1	-	25
Manabí	1	10	31	7	49	4	-	102
Napo	-	-	7	6	10	-	-	23
Pastaza	-	-	1	2	2	-	-	5
Pichincha	11	22	82	17	99	5	5	241
Santa Elena	5	1	30	6	37	2	-	81
Santo Domingo	-	-	-	1	2	-	1	4
Sucumbíos	-	-	1	-	-	-	-	1
Tungurahua	3	1	24	3	27	3	2	63
Zamora Chinchipe	-	-	1	1	-	-	-	2
Total	50	70	284	77	467	34	13	995

AP: Apartamento, CH: Casa de Huéspedes, HS: Hostal, HT: Hostería, H: Hotel, P: Pensión, R: Resort

Fuente: www.trivago.com (2018)

El elevado número de negocios del sector de alojamiento a estudiar (995), categorías y su ubicación que corresponde a 21 provincias de 24 del Ecuador continental e insular (Galápagos), se optó por realizar la encuesta en línea, por medio de una invitación enviada por correo electrónico dirigida a los administradores y/o propietarios en que se los estimulaba a participar en la investigación respondiendo a una encuesta en línea (online). Esta modalidad, se ha realizado en investigaciones académicas similares por fines prácticos, económicos y de tiempo (Chan, 2013; Kim et al., 2019; Singjai et al., 2018; Taylor et al., 2017; Wikhamn et al., 2018).

Preparativos previos a los envíos en línea

La información requerida para la investigación del sector hotelero del Ecuador se recogió mediante el método general de implementación de encuestas basado en la web, considerado como un método alternativo a la técnica tradicional de correo postal, al realizar el contacto con el informante por correo electrónico y se les solicita participar en la encuesta, diseñada para ser completada y enviada por la web (Rea & Parker, 2014). Este método es considerado económico, rápido y de amplia cobertura geográfica (Denscombe, 2006). En la actualidad se considera que no existen diferencias sustanciales entre las encuestas basadas en la web y las realizadas en papel, así como en otros métodos (Bosnjak, 2018; Chang & Krosnick, 2009).

Se considera que las encuestas basadas en la web, son cómodas para el informante pues disponen del tiempo suficiente y se pueden realizar desde el negocio u hogar, son de rápida recopilación de datos, rentables al ser comparada con las encuestas postales y telefónicas, además de confidenciales y seguras (Rea & Parker, 2014).

Para el efecto, se creó una encuesta basada en la web usando el software de código abierto limesurvey, cuyo enlace principal corresponde a la Universidad de Almería (encuestas.ual.es), habilitándose la dirección

Capítulo 6.- Análisis Empírico

electrónica <http://encuestas.ual.es/limesurvey/index.php/277711?#>, en donde cada encuestado tiene un número de acceso único que imposibilita duplicados o que se llene más de una encuesta por informante. La encuesta fue sometida a simulaciones para verificar: a) Visibilidad y comprensión de la encuesta; b) Probar el sistema sobre el envío del email de invitación a participar en el proyecto y comprobación del enlace; c) Probar el correo electrónico recordatorio; d) Asignación de códigos de acceso para cada informante, filtrando la dirección IP que asegura la fiabilidad de los datos; e) Carta de agradecimiento al responder la encuesta; f) Comprobación de los módulos de envío y recopilación de información; g) Aviso automático al correo electrónico del investigador cada vez que se llena una encuesta para dar seguimiento al proceso.

Los envíos se programaron en cuatro periodos de tres semanas cada uno usando la norma ISO 8601, sobre elementos de datos y formatos intercambiables, específicamente la representación de fechas y horas, en el que se mide la semana de lunes a domingo. Los periodos asignados fueron: período uno, 25 de junio al 15 de julio; período dos, 16 de julio al 05 de agosto; período tres, 06 de agosto al 26 de agosto; y período cuatro, 27 de agosto al 16 de septiembre. Las fechas corresponden al año 2018.

Para asegurar el nivel de respuestas adecuado en la encuesta es necesario incrementar la capacidad y los motivos de los encuestados. Para el efecto se escogieron algunas recomendaciones de Tomaskovic-Devey et. al (1994) que se exponen a continuación:

- Mostrar la importancia de la investigación al encuestado, siendo necesario por parte del encuestador realizar contactos personalizados para hacer conocer a la institución que auspicia el estudio (Universidad de Almería) y sus temas centrales.

- Permitir una amplia oportunidad para contestar: Realizar múltiples llamadas telefónicas y agendar a la disponibilidad del encuestado para explicar la importancia del estudio. Flexibilidad en la encuesta, permitiendo ser llenada en cualquier momento (encuesta en línea).
- Demostrar el bajo costo que representa: Se garantiza la confidencialidad de la información suministrada por la empresa y que el tiempo de realización de la encuesta es de unos pocos minutos.
- Entregar recompensas: Dar atención y conversar con el encuestado, ofrecer un informe con las principales conclusiones del estudio.
- No se solicita información económica – financiera de la empresa.
- Se solicita información directamente a propietarios y/o administradores.

Primer Contacto: Envío de la encuesta

El 25 de junio del 2018 se realiza el primer envío de la encuesta en línea por medio de un correo electrónico, en el que se les explicaba a los participantes brevemente el propósito de la investigación y la importancia de su colaboración en ella. Además, se informó sobre el tiempo que demora contestar la encuesta, así como la confidencialidad en el uso de los datos proporcionados y la posibilidad de recibir un resumen de la investigación una vez finalizado. Los correos electrónicos iban dirigidos al administrador y/o propietario de la empresa y se expuso los datos de contacto tanto de Ecuador como de España de los investigadores (El doctorando como responsable del proyecto y el director de la tesis) como remitentes del escrito (anexo 1).

Se consideró importante para la investigación que los productos exhibidos al encuestado reflejen elementos que identifiquen a la Universidad de Almería para que exista confianza sobre el origen de la invitación. De esta

Capítulo 6.- Análisis Empírico

manera el correo electrónico tenía el dominio @inlumine.ual.es, la estructura de la carta de presentación exhibía los datos de los contactos y el logo institucional, finalmente se exhortaba sobre nuestra disposición a resolver cualquier inquietud concerniente a la investigación. Al momento de ser llenada la encuesta, se envía de forma automática un agradecimiento al encuestado por su colaboración en el proyecto (anexo 2).

En este primer contacto se recibió correos electrónicos y llamadas telefónicas para solucionar inquietudes referentes a: Aclaraciones sobre el propósito de la investigación, explicación del uso de la plataforma limesurvey, solicitudes del resumen del trabajo, situación actual de la empresa y ubicación de la universidad. A partir de la tercera semana se realizaron llamadas de teléfono recordatorias a los administradores de los hoteles en que no existía constancia de que hayan contestado la encuesta. Estas llamadas se hicieron a hoteles seleccionados al azar en horarios laborables, presentando situaciones en común: Algunos gerentes prometieron revisar la encuesta y contestar (a los cuales se hizo seguimiento por varias ocasiones, tomando un gran esfuerzo recopilar la información), otros no cooperaron (mencionándolo de forma directa o indirecta).

En el software limesurvey no se registraron los emails rebotados, y se recibieron ocho correos electrónicos que indicaban que el hotel se encontraba cerrado, en proceso de cierre o que el email era erróneo.

Segundo Contacto: Envío de la encuesta por 2da vez y contacto telefónico.

Se realizó un segundo envío de la encuesta el 16 de julio del 2018 (cuarta semana), al igual que el primer email contiene el propósito de la investigación, así como la importancia de su colaboración en ella. Además, se informó nuevamente sobre el tiempo destinado a contestar la encuesta,

así como la confidencialidad del uso de los datos proporcionados y la posibilidad de recibir un resumen una vez finalizado la investigación. En la sexta semana se procedió a realizar contacto telefónico a los administradores de los hoteles en que no existía constancia de que hayan contestado la encuesta o aquellos que mencionaron el realizarla en un anterior contacto.

Tercer Contacto: Envió de la encuesta por 3era vez y contacto telefónico.

Se realizó el tercer envío el lunes 06 de agosto del 2018 (séptima semana), con parámetros similares a los anteriores envíos (se informa importancia investigación, confidencialidad de los datos y promesa de resumen al encuestado). Se continuó con los contactos telefónicos a los administradores y se solventó cualquier duda respecto al proceso.

Cuarto Contacto: Envió de la encuesta por 4ta vez y contacto telefónico.

Se realizó el cuarto y último envío de encuestas en línea el 20 de agosto y mantuvo operativo el sistema hasta el cierre del proceso, el 16 de septiembre del 2018. Durante este periodo se realizaron contactos telefónicos aquellos que evidenciaban encuestas inconclusas y/o manifestaban haberla llenado, pero en el sistema indicaba que se encuentra incompleta.

Calidad de la Base de Datos

El levantamiento de información mediante la encuesta en línea y los correos electrónicos recibidos, erróneos y los contactos obtenidos, se muestran en la tabla 6.8 en que se puede apreciar el porcentaje de no

Capítulo 6.- Análisis Empírico

contactos es insignificante, reflejando la calidad de la información de la población estudiada.

Tabla 6.8: Distribución de encuestas en línea y devueltas por provincia

Provincia	Enviadas	Problemas		Total
		Email erroneo	Hotel cerrado	
Azuay	89	1	-	88
Bolívar	3	-	-	3
Cañar	2	-	-	2
Carchi	6	-	-	6
Chimborazo	25	1	-	24
Cotopaxi	18	-	-	18
El Oro	5	-	-	5
Esmeraldas	31	-	-	31
Galápagos	116	1	-	115
Guayas	103	-	1	102
Imbabura	50	-	-	50
Loja	25	-	-	25
Manabí	102	1	-	101
Napo	23	-	-	23
Pastaza	5	-	-	5
Pichincha	241	1	2	238
Santa Elena	81	-	-	81
Santo Domingo	4	-	-	4
Sucumbíos	1	-	-	1
Tungurahua	63	-	-	63
Zamora Chinchipe	2	-	-	2
Total	995	5	3	987
Devueltas vs Población (%)				0.81

Fuente: Elaboración Propia

6.2.2.3. Muestra

Los resultados obtenidos del levantamiento de información distribuidos por periodo de contacto y tasa de respuesta se exhiben en la tabla 6.9, en el que se muestran 199 alojamientos que completaron la

Capítulo 6.- Análisis Empírico

encuesta, representando una tasa de respuesta del 20%. Cifra similar a otros estudios que utilizan encuestas en línea como método de recopilación de datos en el sector hotelero: Inversini & Masiero (2014) – 21.5%; Chevers & Spencer (2017) – 17.3%; Chan (2013) – 14.6%.

Tabla 6.9: Distribución de repuestas por provincia

Provincia	Primer envío	Segundo envío	Tercer envío	Cuarto envío	Total
Azuay	5	7	8	-	20
Bolívar	1	-	-	-	1
Cañar	-	-	1	-	1
Carchi	1	-	-	-	1
Chimborazo	1	2	1	-	4
Cotopaxi	2	2	-	1	5
El Oro	1	-	-	-	1
Esmeraldas	5	2	3	1	11
Galápagos	10	2	6	1	19
Guayas	5	6	4	3	18
Imbabura	5	3	6	2	16
Loja	-	4	2	-	6
Manabí	6	2	4	3	15
Napo	2	1	4	-	7
Pastaza	-	1	-	-	1
Pichincha	14	11	9	8	42
Santa Elena	5	8	1	2	16
Santo Domingo	-	-	-	-	0
Sucumbíos	1	-	-	-	1
Tungurahua	7	2	4	1	14
Zamora Chinchipe	-	-	-	-	0
Total	71	53	53	22	199
Índice de respuesta					20.00%

Fuente: Elaboración Propia

Al ser una encuesta en línea, el sistema de Limesurvey detecta cada protocolo de internet (dirección IP) del encuestado, previniendo el que no sea respondido por personas ajenas o que sea respondido más de una vez. Además, el sistema entrega al informante un enlace único a la encuesta.

Capítulo 6.- Análisis Empírico

Estas características permiten confirmar nuevamente la calidad de información recopilada.

Tabla 6.10: Distribución de pymes por provincia del sector y en la muestra

Provincia	Población		Muestra		Población vs Muestra %
	Total	Porcentaje	Total	Porcentaje	
Azuay	89	8.94%	20	10.05%	1.11%
Bolívar	3	0.30%	1	0.50%	0.20%
Cañar	2	0.20%	1	0.50%	0.30%
Carchi	6	0.60%	1	0.50%	-0.10%
Chimborazo	25	2.51%	4	2.01%	-0.50%
Cotopaxi	18	1.81%	5	2.51%	0.70%
El Oro	5	0.50%	1	0.50%	0.00%
Esmeraldas	31	3.12%	11	5.53%	2.41%
Galápagos	116	11.66%	19	9.55%	-2.11%
Guayas	103	10.35%	18	9.05%	-1.31%
Imbabura	50	5.03%	16	8.04%	3.02%
Loja	25	2.51%	6	3.02%	0.50%
Manabí	102	10.25%	15	7.54%	-2.71%
Napo	23	2.31%	7	3.52%	1.21%
Pastaza	5	0.50%	1	0.50%	0.00%
Pichincha	241	24.22%	42	21.11%	-3.12%
Santa Elena	81	8.14%	16	8.04%	-0.10%
Santo Domingo	4	0.40%	0	0.00%	-0.40%
Sucumbíos	1	0.10%	1	0.50%	0.40%
Tungurahua	63	6.33%	14	7.04%	0.70%
Zamora Chinchipe	2	0.20%	0	0.00%	-0.20%
Total	995	100.00%	199	100.00%	0.00%

Fuente: Elaboración Propia

Al cerrar el proceso de recopilación de información y contactos a las pymes del sector, era necesario comprobar su representatividad respecto al sector objeto de estudio. Para el efecto se procedió a analizar la localización de las empresas (ver tabla 6.10), encontrando una coincidencia en porcentajes del número de alojamientos hotelero por provincia del sector como en la muestra obtenida. Las provincias de Pichincha, Azuay, Galápagos y Guayas presentan el mayor número de pymes de la muestra.

Los datos de la muestra comparados a los del sector objeto de estudio exhiben pocas diferencias en términos relativos de acuerdo con su ubicación geográfica, considerando la validez de los datos para su generalización a otras organizaciones o sectores de actividad.

6.2.3. Instrumentos de Medida

6.2.3.1. Prueba Piloto

El cuestionario utilizado para el estudio, fue sometido a rigurosas pruebas: a) Revisión de expertos del área de gestión ambiental, stakeholders e innovación organizacional; b) El cuestionario fue ajustado a la comprensión idiomática del Ecuador, sin que pierda la esencia de las variables originales en español e inglés; c) Se realizó una prueba piloto del cuestionario con Gerentes y/o propietarios de los hoteles, no encontrándose problemas en el cuestionario solo cambios menores respecto a la redacción. Este tipo de prueba permite que el cuestionario tenga una estructura y contenido adecuados (Lopez-Gamero et al., 2010).

6.2.3.2. Encuesta en línea

Con fines de recolección de información se diseñó un cuestionario estructurado, que pueda ser auto administrado por el propietario o administrador del negocio de alojamiento. La encuesta consta de ocho secciones que se exponen a continuación:

- Datos generales (tipo, categoría, pertenencia a una cadena hotelera, antigüedad, número de empleados, habitaciones, entre otros).
- Datos generales del entrevistado (cargo de la empresa y género).
- Certificaciones Ambientales.

- Gestión Ambiental (Aspectos en gestión y rendimiento ambiental).
- Innovación Organizacional.
- Responsabilidad Social Empresarial.
- Relaciones de los Grupos de Interés (presión percibida en materia ambiental, conocimiento de los GI, implicación de los GI, efectos en las políticas y prioridades, y satisfacción de los GI).
- Rendimiento Empresarial (Rendimiento Financiero, niveles de ocupación hotelera y etapa de ciclo de vida del negocio).

6.2.4. Escalas de Medida

6.2.4.1. Medición de los Grupos de Interés

La revisión de literatura efectuada permitió conocer aquellos trabajos que relacionan a los GI en el contexto de la pequeña y mediana empresa en búsqueda de su integración en las actividades empresariales que permite establecer indicadores de medición que a continuación se exponen:

Presión percibida de los Grupos de Interés

Freeman et al. (2018) explicó que los stakeholders relacionados con la empresa pueden cambiar en el transcurso del tiempo, es posible que desempeñen más de un papel en la empresa y están interconectados. Por lo tanto, se hace necesario identificar a los stakeholders que muestran interés (derecho o participación) en las políticas, procedimientos o acciones que realiza la empresa (Miles, 2017a; Weiss, 2014), quienes pueden afectar el rendimiento empresarial de manera favorable o desfavorable (Dal Maso et al., 2018; Fu et al., 2019). La participación de los GI en la industria turística ha crecido significativamente en los últimos años, siendo considerados en los procesos de planificación y gestión turística (McComb et al., 2017; Mistilis

Capítulo 6.- Análisis Empírico

et al., 2014) y muestran una fuerte relación con las prácticas ambientales en el sector hotelero (Sánchez-Medina et al., 2016). Por lo tanto, es necesario identificar a los stakeholders relevantes del estudio.

Tabla 6.11: Indicadores sobre la presión ejercida por los GI en materia medioambiental

Item	Aspecto Descrito	Fuente
STAKE_1	Dueños o propietarios	(Barnett, 2018; Kujala et al. 2017; Leung, 2019; Sachs & Rühli, 2011; Strand, 2015; Teng et al., 2015).
STAKE_2	Administración pública	(Dorobantu et al. 2018; Ferrell, 2015; Freeman et al., 2010; Lee & Raschke, 2020; Nason et al. 2018).
STAKE_3	Clientes	(Barnett, 2018; Desai, 2018; Freeman et al., 2018; Grama-Vigouroux et al. 2019; Guenther et al. 2016; Lin, et. al. 2019; Rebs et al., 2018; Schmitz et al., 2017; Wicks & Harrison, 2017).
STAKE_4	Competidores	(Brulhart et al. 2019; Pantano et al., 2019; Rebs et al., 2018; Stadler et al. 2013; Zakhem & Palmer, 2017).
STAKE_5	Empleados	(Freeman et al., 2018; Guenther et al., 2016; Hult et al., 2011; Jang et al. 2017; Lee & Raschke, 2020; Mansell, 2013; O’Riordan, 2017; Rebs et al., 2018; Strand, 2015; Teng et al., 2015; Wicks & Harrison, 2017)
STAKE_6	Instituciones Financieras	(Freudenreich et al., 2019; Hörisch et al., 2014; Jain et al., 2016; Mitchell et al., 2015; Strand, 2015)
STAKE_7	Proveedores de materiales y servicios	(Bendell & Nesij Huvaj, 2018; Crilly et al., 2016; Desai, 2018; Freeman & Ginema, 2017; Garcia-Castro & Francoeur, 2016; Grama-Vigouroux et al., 2019; Jain et al., 2016; Pantano et al., 2019; Pedersen et al., 2017; Rebs et al., 2018; Schembri et al., 2019; Stadtler & Lin, 2017; Testa et al., 2018).
STAKE_8	Tour operadores, Agencia de viaje	(Farmaki & Farmakis, 2018; Hardy & Pearson, 2018).
STAKE_9	ONGs	(Boiral & Heras-Saizarbitoria, 2017; Brulhart et al., 2019; Crilly et al., 2016; Freeman et al., 2018; Hillebrand et al., 2015; Hyatt & Berente, 2017; Majoch et al., 2016; Rebs et al., 2018; Sachs & Rühli, 2011; Thijssens et al., 2015).
STAKE_10	Restaurantes y otros colaboradores turísticos	(Farmaki & Farmakis, 2018; Hardy & Pearson, 2018)
STAKE_11	Medios de comunicación	(Brulhart et al., 2019; Guenther et al., 2016; Nam, 2014; Rebs et al., 2018; Strand, 2015; Trunfio & Della Lucia, 2019; Viglia et al. 2018; Defeng Yang et al., 2019).

Fuente: Elaboración Propia

Capítulo 6.- Análisis Empírico

Para el efecto, incorporamos los criterios de clasificación expuestos sobre los stakeholder más importantes del capítulo 2, además de la opinión de expertos en la teoría de stakeholders y gestión ambiental, para obtener los stakeholders representativos que se exhiben en la tabla 6.11.

La escala, se considera necesario realizar un refinamiento adicional, agruparlos de acuerdo al criterio de Freeman (1984) entre GI Internos (STAKE_INTER) para los ítems STAKE_1, STAKE_3 Y STAKE_5 y GI Externos (STAKE_EXTER) para los ítems STAKE_2, STAKE_4, STAKE_6, STAKE_7, STAKE_8, STAKE_9, STAKE_10 y STAKE_11. La clasificación de stakeholders internos y externos se encuentra vigente siendo utilizada en otros estudios (Calvo & Calvo, 2018; Graham, 2017; Hadj, 2020; Rose et al., 2018) y sirve para valorar la presión percibida de cada uno de los stakeholders, que pueden ser identificados mediante una escala tipo Likert de 7 puntos.

La escala de medición en mención es una medida subjetiva de la presión recibida por parte de los stakeholders hacia la empresa y que es consultada al directivo hotelero sobre su percepción de estos grupos y la presión que ejercen sobre cuestiones ambientales.

Integración de los Grupos de Interés

En el capítulo dos se especificó que la gestión de los grupos de interés (stakeholder management) permite a la organización reconocer, analizar y examinar a los GI, creando una red única y valiosa de relaciones con la empresa (Bundy et al., 2018; Jones et al., 2018), en donde la confianza de las partes y el manejo de información permita el empoderamiento de los stakeholders e incorporar sus intereses al modificar las políticas de la empresa (Crifo et al., 2018; Wagner, 2015; Wicks et al., 2019). Es así que es necesario construir relaciones, establecer estrategias, responsabilidades entre los GI y la empresa, para alcanzar los objetivos de la firma (Desai, 2018).

Capítulo 6.- Análisis Empírico

Es decir, la empresa en relación con sus stakeholders debe conocerlos e integrarlos en sus actividades y adaptarse a sus demandas.

Para evaluar lo expuesto anteriormente en el contexto del sector hotelero, se utiliza la escala propuesta por los investigadores Plaza et al. (2010), sobre la integración de los GI, que comprende tres dimensiones: a) Conocimiento e Integración de los GI (5 ítems), b) Implicación de los GI en la empresa (7 ítems) y c) Adaptación de la empresa a las demandas de los GI (6 ítems). Los ítems fueron evaluados en una escala de Likert de 7 puntos.

La medición presentada por Plaza-Úbeda et. al (2010) es considerada la de mayor comprensión respecto a la integración del stakeholder en las actividades de la empresa (Kujala et al., 2017b) y su utilidad ha sido comprobada en otros estudios (Burgos-Jiménez et al., 2011; Plaza-Úbeda et al., 2011; Sachs et al., 2017), razones válidas para utilizar la escala de medición con el fin de estudiar la integración de los stakeholders en el sector hotelero en un país en vías de desarrollo. La escala en mención se presenta en la tabla 6.12.

La integración de los GI (tabla 6.12) es la habilidad de establecer colaboraciones positivas (Burgos-Jiménez et al., 2011), que al ser utilizada en la relación firma-stakeholder se convierte en una capacidad estratégica (Plaza-Úbeda et al., 2010) permitiendo mejoras en las capacidades de gestión de la empresa (Freeman, Harrison, et al., 2018). La integración de los GI permite establecer una colaboración positiva entre la empresa y los stakeholders relacionados (Burgos-Jiménez et al., 2011), logrando que la firma se renueve y sea proactiva desarrollando capacidades ambientales, de gestión y responsabilidad social (Dorobantu, 2019; Harangozó & Zilahy, 2015; Kumar et al., 2016; Sachs et al., 2017; Tang & Tang, 2018).

Capítulo 6.- Análisis Empírico

Tabla 6.12: Indicadores de las Dimensiones de la Integración de los GI

Dimensión	Item	Aspecto Descrito
CONOCIMIENTO DE LOS GI Y SUS DEMANDAS	CONOCI_1	La empresa se preocupa por tener información documentada de las relaciones anteriores con los GI.
	CONOCI_2	La empresa se informa de la repercusión de situaciones o actuaciones de la empresa para los GI.
	CONOCI_3	La empresa dedica mucho tiempo y recurso a conocer las características de sus GI.
	CONOCI_4	La empresa identifica fácil y pronto las preocupaciones y demandas de sus GI.
	CONOCI_5	La empresa tiene personal específico encargado del estudio de las demandas de los distintos GI.
IMPLICACION DE LOS GI EN LA EMPRESA	IMPLI_1	La empresa informa de las actuaciones y situaciones que puedan ser relevantes para todos sus GI.
	IMPLI_2	La empresa tiene frecuentemente reuniones con los GI.
	IMPLI_3	La empresa realiza consultas y pide información a todos los GI para la toma de decisiones.
	IMPLI_4	La empresa tiene un sistema de quejas y sugerencias para que los GI se dirijan a la empresa.
	IMPLI_5	La cooperación formal o informal de la empresa con los GI es intensa.
	IMPLI_6	Los GI participan en la toma de decisiones de la empresa.
	IMPLI_7	La empresa acostumbra a desarrollar nuevos contactos con todos los GI.
MODIFICACION DE POLITICAS Y PRIORIDADES DE LA EMPRESA	MODI_1	La empresa realiza un esfuerzo especial dirigido a preparar la información que aporta a los distintos GI.
	MODI_2	Las discusiones y debates directivos acerca de las demandas de los GI son frecuentes en la empresa.
	MODI_3	La empresa tiene disposición a cambiar su gestión para adaptarse a las demandas de los distintos GI.
	MODI_4	La empresa compromete mucho tiempo y recursos para adaptarse a las demandas de todos los GI.
	MODI_5	Las políticas y prioridades de la empresa se adaptan a las demandas de los GI.
	MODI_6	Los GI tienen mucha influencia en la toma de decisiones de la empresa.

Fuente: Elaboración propia basado en Plaza-Úbeda et al. (2010)

Si bien, en la pequeña y mediana empresa la participación de los directivos (propietarios) es afectado por los intereses y demandas de los GI (Mankelow, 2008; Schlierer et al., 2012), su participación activa y una relación directa con estos grupos, permite integrarlos en las rutinas, políticas y estrategias de la pymes de manera formal o informal para a toma de decisiones en la empresa (Danso et al., 2019; Sachs et al., 2017; Thijssens et al., 2015; Wagner, 2015).

6.2.4.2. Medición de la Gestión Ambiental

A nivel empresarial, el desarrollo de las prácticas ambientales depende de su proactividad en temas ambientales, permitiendo a la firma encontrar ventajas de la gestión ambiental por medio del aprendizaje relacionado a la experiencia de otras empresas como referencia al sector de actividad que pertenecen (Hofmann et al., 2012). Estas prácticas también están condicionadas al estilo directivo de la empresa, en el caso de las pymes se encuentra en el propietario (administrador), llevando a que la firma muestre enfoques técnicos de dirección o de cambios organizacionales.

La literatura académica muestra algunos estudios aplicados al sector hotelero, utilizando mediciones de gestión ambiental adaptadas de escalas genéricas para empresas en general, que permitió obtener equilibradamente componentes de gestión ambiental preventiva sobre prácticas técnicas relacionadas con el ahorro de energía, agua o recolección de desperdicios y prácticas de carácter organizacional, enfocadas a reducción de costos o capacitación ambiental (Alzboun et al., 2016; Bagur-Femenias et al., 2016; Campón-Cerro et al., 2019; Carmona-Moreno et al., 2004; Céspedes-Lorente et al., 2003; Chan et al., 2020; Han & Hyun, 2018; Hsiao et al., 2014; Rahman et al., 2012).

Capítulo 6.- Análisis Empírico

Burgos & Céspedes (2001) exponen la necesidad de utilización de medidas “suaves” y “duras” de gestión ambiental, que consideramos lógico sean presentadas en conjunto al momento de consultar al propietario (administrador) sobre las prácticas ambientales en la pyme. La primera de estas medidas denominada “suave” (blandas u organizacionales), es utilizada de forma genérica para empresas en general y recoge aspectos ambientales de la firma. Esta medida permite la implementación de las medidas duras. La segunda medida, denominada “duras” (técnicas) que permiten la reducción del impacto ambiental en especial a los relacionados a energía, agua y desperdicios, guardando relación con el sector de actividad de la empresa.

Tabla 6.13: Indicadores de gestión ambiental de la empresa

Dimensión	Item	Aspecto Descrito
ASPECTOS DE LA GESTIÓN AMBIENTAL DE LA EMPRESA	GAMB_1	Se cuantifican los costes y ahorros ambientales en el presupuesto
	GAMB_2	Se da a los empleados formación en cuestiones ambientales
	GAMB_3	Se compran prioritariamente productos ecológicos
	GAMB_4	Se reconocen y recompensan a los autores de iniciativas ambientales
	GAMB_5	Se utilizan argumentos ecológicos en sus campañas de marketing
	GAMB_6	Se organizan o patrocinan actividades de protección del medio ambiente
	GAMB_7	Se facilita la colaboración del cliente en la protección ambiental
	GAMB_8	Se reduce el uso de productos tóxicos y peligrosos
	GAMB_9	Se aplican medidas de ahorro de energía
	GAMB_10	Se aplican medidas de ahorro de agua
	GAMB_11	Se hace una recogida selectiva de papel, aceite, vidrio, pilas, plástico...
	GAMB_12	Se aplican algunas medidas de protección ambiental, aunque no sean económicamente rentables a corto plazo

Fuente: Elaboración propia basado en Álvarez Gil et al., (2001); Burgos-Jiménez & Céspedes Lorente, (2004); Céspedes-Lorente et al., (2003) y Carmona-Moreno et al (2004).

De acuerdo con lo expuesto se utilizaron medidas “suaves” y “duras” de gestión ambiental, así como medidas específicas del sector hotelero, recopiladas en la literatura académica (Álvarez Gil et al., 2001; Burgos-Jiménez & Céspedes Lorente, 2004; Carmona-Moreno et al., 2004; Céspedes-Lorente et al., 2003) que en su conjunto se expone en la tabla 6.13. Las medidas suaves corresponden a los ítems GAMB_1, GAMB_2, GAMB_4 y GAMB_6 y las medidas duras GAMB_3, GAMB_5, GAMB_7, GAMB_8, GAMB_9, GAMB_10, GAMB_11. La escala expuesta (ver tabla 6.13) se la realizó en una escala tipo Likert desde 1 (totalmente en desacuerdo) a 7 (totalmente de acuerdo). La variable Gestión Ambiental se midió como una variable latente de segundo orden compuesta por los dos factores mencionados (suaves y duras).

6.2.4.3. Medición del Rendimiento Ambiental

El rendimiento ambiental fue definido por la International Organization for Standardization (2013) como los resultados medibles de la gestión de una organización que guardan relación con los aspectos ambientales. Es decir, la medición del impacto ambiental se encuentra en función de indicadores técnicos, permiten una medición concreta y comprobable, además que facilita la comparación entre empresas y por ende industrias. Por esto, el rendimiento ambiental se considera como la efectividad que tiene la empresa para cumplir o exceder las expectativas relacionadas con las preocupaciones medio ambientales (Chan, 2005).

Estos indicadores técnicos pueden ser directos o indirectos y la evaluación del impacto ambiental la realiza una tercera persona o una autoridad ambiental para asegurar la confiabilidad de los datos (Plaza-Úbeda et al., 2009). En el Ecuador la información existente sobre la evaluación ambiental en el sector empresarial es limitada, expuesto en cifras macro y

Capítulo 6.- Análisis Empírico

de acceso restringido a detalles más precisos. Bajo a estas restricciones se procedió a utilizar una escala de medición subjetiva de los investigadores Carmona-Moreno et al. (2004) con algunos cambios para el contexto latinoamericano, procediendo a preguntar a los propietarios y/o administradores sobre cuestiones o indicadores de rendimiento ambiental del contexto hotelero. (ver tabla 6.14).

Tabla 6.14: Indicadores relacionados con el rendimiento ambiental

Dimensión	Item	Aspecto Descrito
ASPECTOS DE LA GESTIÓN AMBIENTAL DE LA PYME	RAMB_1	El grado de importancia que considera la empresa a los temas ambientales en la consideración de la estrategia de crecimiento de la empresa.
	RAMB_2	Se han cumplido los objetivos ambientales marcados
	RAMB_3	La administración pública, clientes, tour operadores, empleados. aprecian los esfuerzos de protección ambiental que realiza el hotel
	RAMB_4	Su empresa tiene buena reputación ambiental
	RAMB_5	Ha logrado reducir el consumo medio de agua por pernoctación del último año frente a la media de los 3 precedentes
	RAMB_6	Ha logrado reducir el consumo medio de energía por pernoctación del último año frente al promedio de los 3 precedentes
	RAMB_7	Ha logrado reducir el volumen medio de residuos generados por pernoctación del último año frente al promedio de los 3 precedentes
	RAMB_8	Considera que su empresa es relativamente eficiente en el consumo de energía, agua y uso de materiales
	RAMB_9	Se dispone de personal formado y motivado en protección ambiental
	RAMB_10	La empresa mantiene relaciones de colaboración estables con otros agentes para la protección ambiental
	RAMB_11	El personal está orgulloso del comportamiento ambiental de la empresa
	RAMB_12	Los clientes, agencias de viaje y tour operadores están satisfechos con las medidas de la empresa en protección del medio ambiente
	RAMB_13	La empresa es motivo de quejas ambientales de clientes, vecinos.
	RAMB_14	Los directivos están satisfechos del comportamiento ambiental de la empresa

Fuente: Elaboración propia basado en Carmona-Moreno et al (2004)

En la tabla en mención se procede a mostrar los indicadores utilizados para medir el rendimiento ambiental para las pymes del estudio. Los indicadores de la escala en mención se utilizó una escala Likert desde 1 (totalmente en desacuerdo a 7 (totalmente de acuerdo).

6.2.4.4. Medición de la Innovación Organizacional

La innovación organizacional puede ser considerada como un fenómeno multidimensional en la empresa, ya que permite el desarrollo de la creatividad, conocimientos y capacidades (Basile & Faraci, 2015; Hargadon & Fanelli, 2003; Nieves & Segarra-Ciprés, 2015; Vaccaro et al., 2012; Zhou & Hoever, 2014), facilitando a la firma la tarea de tener en cuenta las consideraciones sociales y ambientales al momento de desarrollar nuevos productos y/o servicios (Bossle et al., 2016). Recogiendo esta apreciación se considera innovación organizacional como la implementación de nuevas estructuras administrativas, de organización y gestión siguiendo las indicaciones propuestas por la OECD (2005).

Para medir la innovación organizacional, hemos escogido la escala de Nieves & Segarra-Ciprés (Nieves & Segarra-Ciprés, 2015). En la escala en mención, los autores realizan un refinamiento de la escala utilizada por el Manual de Oslo (OECD, 2005) al proponer cuatro ítems sobre la introducción de cambios organizacionales, nuevos métodos del manejo de relaciones externas, nuevas prácticas en el trabajo organizacional y nuevos métodos organizacionales pioneros en el sector. Estas variables fueron medidas con escala Likert con valores de 1 (totalmente en desacuerdo) a 7 (totalmente de acuerdo), permitiendo medir el grado de innovación organizacional en la pyme. La descripción de la escala esta especificada en la tabla 6.15.

Capítulo 6.- Análisis Empírico

Tabla 6.15: Indicadores relacionados a la Innovación Organizacional

Dimensión	Ítem	Aspecto Descrito
INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA PYME	INOVA_1	Con frecuencia introducimos cambios organizacionales para mejorar la división de responsabilidades y la toma de decisiones.
	INOVA_2	Con frecuencia, presentamos nuevos métodos para gestionar las relaciones externas con otras empresas o instituciones públicas.
	INOVA_3	A menudo presentamos nuevas prácticas en la organización del trabajo o procedimientos firmes.
	INOVA_4	Los nuevos métodos de organización que hemos incorporado han sido pioneros en el sector.

Fuente: Elaboración propia basado en Nieves & Segarra-Ciprés (Nieves & Segarra-Ciprés, 2015)

6.2.4.5. Medición de la Responsabilidad Social Empresarial

La integración voluntaria de la empresa en preocupaciones ambientales y sociales dentro sus operaciones comerciales en conjunto con sus grupos de interés es como ha sido definido la Responsabilidad Social Empresarial (European Commision, 2006), permitiendo que la empresa cambie su concepción de proveedor de bienes y servicios, a un proveedor de bienestar a la sociedad (Williamson et al., 2006).

La RSE es una relación a largo plazo entra la empresa y la sociedad, al contribuir con un ambiente más limpio y una mejor comunidad (European Commision, 2006; Garriga & Melé, 2004), logrado por medio de actividades de RSE en que participan diversas partes interesadas influyen en la organización al elegir diferentes prácticas de RSE (Lindgreen et al., 2009), algunas de ellas se encuentran dirigidas por los empleados y con participación de la comunidad (Bocquet et al., 2019; Coppa & Sriramesh,

Capítulo 6.- Análisis Empírico

2013). Las prácticas en mención se encuentran relacionadas con los programas de colaboración social, prácticas ambientales, temas éticos y desarrollo de empleados.

Hemos decidido evaluar a la RSE por las políticas y prácticas de la pyme en relación con sus competidores como un promedio (ver tabla 6.16), utilizando una escala tipo Likert desde 1 (muy por debajo de la media) a 7 (muy por encima de la media).

Tabla 6.16: Indicadores relacionados a las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial

Dimensión	Ítem	Aspecto Descrito
PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	RESP_1	Programas de colaboración social
	RESP_2	Esfuerzo medioambiental
	RESP_3	Temas éticos
	RESP_4	Programas de desarrollo de los empleados

Fuente: Elaboración propia basado en Plaza et al. (2010) y Lindgreen et al. (2009)

6.2.4.6. Medición del rendimiento de la pyme

Además del rendimiento ambiental anteriormente comentado, se exponen cuatro categorías que permiten conocer el rendimiento de la pyme del sector hotelero: Rendimiento económico, rendimiento comercial, rendimiento operativo y rendimiento social.

Medición del rendimiento económico

Las pymes al ser un grupo heterogéneo en recursos, estilo de gestión empresarial, debe realizar consideraciones respecto a las relaciones con los stakeholders vinculados a sus actividades operativas para desarrollarse

Capítulo 6.- Análisis Empírico

óptimamente en los ámbitos sociales y de gestión ambiental (Brammer et al., 2012; Jenkins, 2004; Williamson et al., 2006). En este contexto empresarial, algunos académicos han examinado la relación positiva entre los rendimientos económicos y la RSE (Aragón-Correa et al., 2008; Torugsa et al., 2012), la gestión ambiental (Aragón-Correa et al., 2005; Leonidou et al., 2017) e innovación organizacional (Gallego et al., 2012; OECD, 2005).

La obtención de datos sobre el rendimiento económico de la empresa reviste un grado de complejidad: 1) Por la dificultad de acceso a registros oficiales sobre rendimientos económicos de las bases públicas; 2) Las empresas no están dispuestas a hacer públicos sus resultados. Esta falta de datos externos es una limitación, razones que permitieron la utilización de medidas del nivel de rendimiento económico a través de una escala de medición subjetiva. En la literatura, el rendimiento económico puede ser medido por percepciones o valoraciones que realiza la propia empresa por medio de sus directivos (Jain et al., 2016; Torugsa et al., 2013). Así, se le preguntó al directivo sobre varios criterios para valorar el resultado económico de la pyme, relacionados con sus ventas, comparaciones con el sector, sobre los costos, rendimiento económico y rentabilidad (Martinez-Conesa et al., 2017; Roxas et al., 2017)

Con el fin de evaluar el rendimiento económico, sugerimos a los encuestados diferentes criterios para valorarla, se utilizó criterios de comparación de sus ventas, rendimiento económico, costos y rentabilidad de la inversión. Se utiliza una escala Likert desde 1 (muy por debajo de la media) a 7 (muy por encima de la media)

Capítulo 6.- Análisis Empírico

Tabla 6.17: Indicadores relacionados al rendimiento económico

Dimensión	Ítem	Aspecto Descrito
RENDIMIENTO ECONÓMICO	REND_1	Comparado a los tres últimos años, sus ventas se encuentran
	REND_2	Comparado a la media del sector hotelero el rendimiento económico del establecimiento está
	REND_3	Comparado a la media del sector hotelero los costos del servicio se ubica
	REND_4	Comparado a la media del sector hotelero la rentabilidad respecto a la inversión

Fuente: Elaboración propia basado en Martínez-Conesa et al. (2017) y Roxas et al. (2017)

Medición del rendimiento comercial

Se estima los rendimientos comerciales relacionados a los niveles de ocupación (habitaciones de huéspedes). Es un índice asociado al nivel de actividad del negocio hotelero (Claver-Cortés et al., 2007; Molina-Azorín, Claver-Cortés, Pereira-Moliner, et al., 2009; Wang et al., 2012), en donde su valor corresponde al componente estacional de llegada de turistas (Deyà Tortella & Tirado, 2011), es decir bajos ratio de ocupación está asociado con la temporada baja y el alto ratio con la temporada baja, Son consultados en este estudio como pregunta abierta.

Tabla 6.18: Indicadores relacionados al rendimiento comercial

Dimensión	Ítem	Aspecto Descrito
RENDIMIENTO COMERCIAL	OCU_1	Nivel de Ocupación del hotel - Temporada alta (%)
	OCU_2	Nivel de Ocupación del hotel - Temporada baja (%)

Fuente: Elaboración propia basado en Claver-Cortés et al. (2007) y Molina-Azorín et al. (2009)

Medición del rendimiento operativo

El rendimiento operativo está determinado por las percepciones de los usuarios de los servicios y productos ofertados, que en el caso de la industria

Capítulo 6.- Análisis Empírico

hotelera se utiliza la evaluación proporcionada por los clientes. Para el efecto se utiliza los canales de distribución en línea, como mecanismo hotelero para el incremento de la visibilidad e interés para los usuarios (Ayeh et al., 2013; Stangl et al., 2016). Uno de estos canales corresponde al ofertado por la empresa Trivago, que agrupa más de tres millones de hoteles en 190 países, exponiendo información relevante de los establecimientos hoteleros en relación con la disponibilidad, precios, tipo de habitaciones y facilidades del establecimiento. Esta información se encuentra condensada en el índice denominado Trivago Rating Index (TRI), presentándose como fuente externa de opinión y de calidad del servicio ofertado por los hoteles, en una escala de 1 al 10, siendo este último el de mayor valor (ver tabla 6.19). Algunos estudios han presentado estos tipos de índices para evaluar a los hoteles (Kim & Park, 2017; Liu et al., 2017; Neirotti et al., 2016).

Tabla 6.19: Indicadores relacionados al rendimiento operativo

Dimensión	Ítem	Aspecto Descrito
RENDIMIENTO OPERATIVO	TRIVAGO_INDEX	Trivago – Valoración general de los servicios hoteleros

Fuente: Elaboración propia basado en Kim & Park (2017), Liu et al. (2017) y Neirotti (2016)

Medición del rendimiento social

La satisfacción de los stakeholders, propuesta por Plaza-Ubeda et al. (2010) utiliza una medición de percepciones dirigida a los propietarios o administradores de la pyme. Esta forma de medir la satisfacción de los GI puede presentar un efecto de complacencia en las respuestas, pero consideramos que es importante realizarlo de esta manera, por cuanto la satisfacción de los GI es primordial para los propósitos de la organización, pues si los deseos e intereses de los stakeholders están alineados con la

Capítulo 6.- Análisis Empírico

empresa se puede lograr relaciones largas y duraderas, que repercuten en la generación de innovación, gestión ambiental y rendimientos empresariales. El hecho que los stakeholders muestren satisfacción al integrarse a las actividades de la empresa, se lo considera como una medida de rendimiento social.

Esto afecta verdaderamente el comportamiento de la organización, no es la satisfacción de los stakeholders en sí, sino como está es percibida por los directivos de la empresa como responsables de la toma de decisiones.

Tabla 6.20: Indicadores del rendimiento social

Dimensión	Item	Aspecto Descrito
RENDIMIENTO SOCIAL	SATIS_1	Confianza en la gestión de la empresa.
	SATIS_2	Beneficio económico que reciben de sus relaciones con la empresa.
	SATIS_3	Cumplimiento de sus demandas o peticiones.
	SATIS_4	Imagen y credibilidad de la empresa.
	SATIS_5	Información que aporta la empresa.
	SATIS_6	Empatía y justicia hacia los GI.

Fuente: Elaboración propia basado en Plaza-Úbeda et al. (2010)

6.2.4.7. Variables de Control

Con el fin de obtener una mejor comprensión de la integración de los stakeholders en las actividades de gestión ambiental e innovación organizacional en la industria hotelera se incluyen variables de control, al momento de realizar los análisis estadísticos. A continuación, se presentan las variables de control utilizadas:

- **Tipo de Establecimiento:** Playa y sol, ciudad o negocio, rural, aeropuerto, eco-amigable, hostel y pensiones, hostería, hacienda turística, lodge, resort, casa de huéspedes, apartamentos.

- **Categoría del Establecimiento:** Pertenece a las categorías de hoteles internacional (1 a 5 estrellas y categoría única) son considerados en este estudio. Esta medición es considerada en otros estudios (Buffa et al., 2018; Chan, 2009; Fraj et al., 2015; Tajeddini, 2010).
- **Afiliación a una cadena hotelera:** Los establecimientos de alojamiento pueden clasificarse de acuerdo con su pertenencia o afiliación a una cadena hotelera y aquellos que son independientes. El que un hotel pertenezca a una cadena puede proporcionar a su afiliado recursos que le permitan ser competitivo, así como influenciar su comportamiento ambiental (Céspedes-Lorente et al., 2003). Otros estudios utilizan esta variable de control (Buffa et al., 2018; Céspedes-Lorente et al., 2003; Fraj et al., 2015). Se utiliza la escala de Dief & Font (2012) consultando si el hotel es independiente, cadena local o internacional.
- **Antigüedad de la Empresa:** Se mide por la cantidad de años de operación que tienen el alojamiento (Tajeddini, 2010), lo que representa a los recursos organizacionales como la experiencia y reputación (Martínez-Ros & Orfila-Sintes, 2009). Algunas investigaciones sugieren que la antigüedad del negocio puede afectar el comportamiento ambiental de la organización, poseen más recursos facilitando la implementación de capacidades organizacionales (Fraj et al., 2015). En la encuesta se consultó la antigüedad media expresada en años.
- **Tamaño de la organización:** En la literatura académica se muestra la relación entre el tamaño del hotel y la protección ambiental (Céspedes-Lorente et al., 2003; Nieves et al., 2014; Sánchez-Medina et al., 2016), considerándose como influyente en la implementación de las prácticas ambientales (González-Benito & González-Benito, 2006). En este estudio se utiliza el número de habitaciones de huéspedes como un proxy para el tamaño del hotel, método común empleado en estudios

previos (Álvarez Gil et al., 2001; Buffa et al., 2018; Claver-Cortés et al., 2007; Mensah, 2014; J. Rivera, 2004; Singjai et al., 2018; Tajeddini, 2010).

- **Empresa Familiar:** Considerada como una forma de organización comercial tradicional de estrategias conservadoras que predomina en los contextos regionales y nacionales (Duran et al., 2015; Hernández-Linares et al., 2018), cuya importancia en el contexto académico es reciente y escasamente estudiada en el contexto hotelero (Getz et al., 2004), así como en el comportamiento ético, social y ambiental de la firma familiar (Sharma & Sharma, 2011). Se considera que en los hoteles familiares es una prioridad la rentabilidad y la calidad (Getz & Carlsen, 2000). Por estas razones se consulta: a) Si los propietarios de la empresa pertenecen a la misma familia, b) si el administrador es el dueño de la empresa.
- **Certificaciones Ambientales:** Las dimensiones que se consideraron para la investigación corresponden al tipo de certificaciones conocidas a nivel internacional o nacional como las ISO 14000, ISO 9000, certificaciones Punto Verde u otras, las cuales fueron evaluadas por los administradores con respuestas de si, no y en estudio o proceso. El consultar este tipo de certificaciones se lo ha realizado en otros estudios empíricos en donde existe diferencias significativas entre empresas certificadas y aquellas que no las tiene (Chan, 2009; Claver-Cortés et al., 2007).
- **Cargo en la empresa:** Los propietarios o administrativos de las pymes mantienen una filosofía empresarial que les permite equilibrar en la firma, ganancias, crecimiento empresarial e intereses personales (Morpeth, 2004), encargándose de la creación y distribución de valor entre los GI relacionados con la empresa considerando las demandas y necesidades de ellos (Bridoux & Vishwanathan, 2018; Schlierer et al., 2012). Las pymes tienen una alta dependencia de las relaciones personales directas entre el propietario y los stakeholders.

- **Género del propietario/administrador:** *“Representa el aspecto social en las relaciones entre hombres y mujeres”* (Curimbaba, 2009, p. 240), en donde su diversidad se encuentra relacionado con la creatividad, aprendizaje y capacidades permitiendo nuevas combinaciones de conocimiento (Østergaard et al., 2011), por lo que se considera una variable importante de la alta administración y más compleja que otras variables demográficas (Krishnan & Park, 2005; Ruiz-Jiménez & Fuentes-Fuentes, 2016). Los estudios que relacionan el género del propietario en un contexto de pymes son escasos (Spence, 2016).

6.2.4.8. Medición de otras variables

- **Cargo en la empresa:** Los propietarios o administrativos de las pymes mantienen una filosofía empresarial que les permite equilibrar en la firma, ganancias, crecimiento empresarial e intereses personales (Morpeth, 2004), encargándose de la creación y distribución de valor entre los GI relacionados con la empresa considerando las demandas y necesidades de ellos (Bridoux & Vishwanathan, 2018; Schlierer et al., 2012). Las pymes tienen una alta dependencia de las relaciones personales directas entre el propietario y los stakeholders.
- **Género del propietario/administrador:** *“Representa el aspecto social en las relaciones entre hombres y mujeres”* (Curimbaba, 2009, p. 240), en donde su diversidad se encuentra relacionado con la creatividad, aprendizaje y capacidades permitiendo nuevas combinaciones de conocimiento (Østergaard et al., 2011), por lo que se considera una variable importante de la alta administración y más compleja que otras variables demográficas (Krishnan & Park, 2005; Ruiz-Jiménez & Fuentes-Fuentes, 2016). Los estudios que relacionan el género del propietario en un contexto de pymes son escasos (Spence, 2016).

- **Ciclo de Vida:** El comportamiento de una organización puede ser pronosticado por un modelo de ciclo de vida en el que consta periodos de introducción, crecimiento, madurez y declive (Jawahar & McLaughlin, 2001). Se consulta estas etapas a los administrativos.

6.3. Análisis de Resultados: Metodología

6.3.1. Justificación del uso de ecuaciones estructurales

En el mundo académico los estudios analíticos tienen una gran aceptación y presentan un aliado fuerte en los sistemas informáticos, facilitando el procesamiento de una cantidad ingentes de datos, lo que ha permitido la aparición y aplicación de técnicas avanzadas estadísticas (Hair Jr et al., 2017). Una de ellas, es el modelo de ecuaciones estructurales¹⁸, considerado uno de los métodos de investigación más destacados en una amplia variedad de disciplinas académicas como la gestión estratégica, marketing y psicología que utilizan análisis empíricos en que los conceptos clave no son directamente observables (Ali et al., 2018; Astrachan et al., 2014; Hair et al., 2014).

El modelado de ecuaciones estructurales (SEM, por sus siglas en inglés: Structural Equation Modelling) es un método analítico que permite evaluar las hipótesis especificadas a priori sobre relaciones causales entre variables, permitiendo conceptualizar un modelo, identificar y estimar sus parámetros, así como la evaluación y re-especificación del mismo modelo (Mueller & Hancock, 2018). Los modelos SEM utilizan un análisis único, sistemático e integrador que permite exponer modelos de medida y estructural (Hair Jr et al., 2017).

¹⁸ Los modelos de ecuaciones estructurales es una traducción del inglés “structural equation modelling” conocida por sus siglas (SEM).

Capítulo 6.- Análisis Empírico

Estos modelos SEM poseen ventajas sobre otros métodos estadísticos utilizados habitualmente, denominados *técnicas de primera generación* que son de carácter confirmatorio para probar hipótesis de teorías o conceptos existentes o de carácter exploratorio al buscar patrones latentes cuando exista escaso conocimiento sobre la relación de las variables. En el primer grupo se utilizan análisis de varianza, regresión logística, regresión múltiple, y análisis factorial; para el segundo, se manejan análisis clúster, análisis factorial exploratorio y escalonamiento multidimensional (Dijkstra & Henseler, 2015; Hair Jr et al., 2017). Las técnicas de segunda generación, su utilización en la academia ha crecido en los últimos 20 años, permitiendo incorporar variables no observables y superar debilidades que presentan los de la primera generación.

Los modelos SEM se presentan en dos tipos:

- a) *Basada en la covarianza (covariance-based SEM; CB-SEM)*: Anterior al año 2010, era el método dominante para análisis de interrelaciones complejas entre variables observadas y latentes (Hair et al., 2019). Su utilización sirve para confirmar o rechazar teorías (Hair Jr et al., 2017). Los CB-SEM siguen un procedimiento de estimación de máxima verosimilitud y reproduce la matriz de covarianza para lograr un buen ajuste del modelo (Astrachan et al., 2014).
- b) *Basada en la varianza o en componentes: (Partial Least Squares PLS; PLS-SEM)*: Se lo utiliza para el desarrollo de teorías en investigación exploratoria (Hair Jr et al., 2017). Este método tiene un enfoque predictivo causal que enfatiza la estimación de modelos estadísticos para proporcionar explicaciones causales (Hair et al., 2019). Los PLS-SEM utilizan un método de estimación de mínimos cuadrados ordinarios basados en la regresión para explicar la varianza de las construcciones latentes (Astrachan et al., 2014).

Este último modelo PLS-SEM, es el utilizado para los análisis que se exponen en este capítulo. A continuación, ampliamos la importancia y características del modelo.

6.3.2. Modelo PLS-SEM

En la actualidad es considerada como una metodología viable y de creciente aceptación en diversas disciplinas académicas relacionadas con la gestión y negocios (gestión estratégica, gestión organizacional, recursos humanos, gestión de operaciones, sistemas de información), turismo (hotelería, gestión hotelera) y marketing (Ali et al., 2018; Hair et al., 2014, 2019; Sarstedt et al., 2019). De hecho, en el área de organización de empresas se da una mayor frecuencia en el uso de la metodología del PLS-SEM, tal y como se muestra en artículos publicados en revistas como *Administrative Science Quarterly*, *Decision Science*, *European Business Review*, *European Management Journal* entre otros.

Este modelo combina la predicción econométrica y el modelado psicométrico de variables latentes creadas a partir de la observación indirecta por medio de múltiples variables manifiestas (Becker & Ismail, 2016). De acuerdo al criterio de los investigadores Cepeda-Carrión et al (2017, p. 173) *"es una técnica de modelado de ecuaciones estructurales basada en la varianza que se ha utilizado para modelar variables latentes, específicamente compuestas y las relaciones entre ellas"*. El uso del PLS-SEM se considera atractivo para la academia, al realizar pruebas de las relaciones hipotéticas del modelo y de su , así como de su predicción (Sarstedt et al., 2019).

Bajo el criterio de algunos investigadores (Hair et al., 2014, 2019; Hair Jr et al., 2017), el método PLS-SEM tiene importantes particularidades asociadas a las características propias de los datos y del modelo a emplear,

que la hacen útil para el investigador, procediendo a mencionar algunas de ellas:

- Tamaño muestral: En tamaños muestrales pequeños, no tiene problemas de identificación alcanzando alta potencia.
- Escalas: Admite datos métricos, ordinales, cuasi-métricos y binarios.
- Distribución de datos: Al ser un método no paramétrico, no presenta suposiciones sobre la distribución de los datos. No requiere que las observaciones sean independientes.
- Características del modelo: Considera medidas reflectivas y formativas, así como constructos de uno o varios ítems.
- Propiedades: Minimiza la cantidad de varianza no explicada.

6.3.3. Proceso sistemático PLS-SEM

El modelo PLS-SEM es flexible en sus requisitos. Se puede utilizar modelos de medida tanto reflectivos como formativos, así como variables medidas por un solo indicador sin restricciones adicionales. La complejidad del modelo no representa un problema siempre y cuando cumpla con los requisitos mínimos del tamaño de la muestra, en función de multiplicar por 10 a) El máximo de indicadores formativos de un constructo o b) el máximo de relaciones estructurales de un constructo (Hair Jr et al., 2017).

6.3.3.1. Especificación del modelo estructural

Al aplicar ecuaciones estructurales es importante realizar un diagrama que ilustre las hipótesis de investigación y poder mostrar las relaciones existentes entre las variables a ser estudiadas. Este diagrama se denomina monograma o modelo path, que se componen de dos elementos: El

Capítulo 6.- Análisis Empírico

modelo estructural (describe las relaciones entre variables latentes) y los modelos de medida (describe las relaciones entre variables latentes e indicadores) (Hair Jr et al., 2017).

Tabla 6.21: Indicadores, Variables y Dimensiones del Modelo

Dimensiones/Variable	Denominación	Item
Stakeholder	STAKE	
Stakeholder Interno	STAKE_INTER	STAKE_1, STAKE_3, STAKE_5
Stakeholder Externo	STAKE_EXTER	STAKE_2, STAKE_4, STAKE_6, STAKE_7, STAKE_8, STAKE_9, STAKE_10, STAKE_11
Integración	INTEGRA	
	INTEGRA_CON	CONOCI_1, CONOCI_2, CONOCI_3, CONOCI_4, CONOCI_5
	INTEGRA_IMP	IMPLI_1, IMPLI_2, IMPLI_3, IMPLI_4, IMPLI_5, IMPLI_6, IMPLI_7
	INTEGRA_MOD	MODI_1, MODI_2, MODI_3, MODI_4, MODI_5, MODI_6
Gestión Ambiental	GAMB	
	FACTOR_GAMB_1	
	FACTOR_GAMB_2	
Innovación Organizacional	INNOVA	INOVA_1, INOVA_2, INOVA_3, INOVA_4
Rendimiento Ambiental	RAMB	RAMB_1, RAMB_2, RAMB_3, RAMB_4, RAMB_5, RAMB_6, RAMB_7, RAMB_8, RAMB_9, RAMB_10, RAMB_11, RAMB_12, RAMB_13, RAMB_14
Rendimiento Comercial	REND_COM	OCU_1, OCU_2
Rendimiento Económico	REND_ECO	REND_1, REND_2, REND_3, REND_4
Rendimiento Empresarial	RESP_EMP	RESP_1, RESP_2, RESP_3, RESP_4
Rendimiento Operativo	REND_OPE	TRIVAGO_INDEX
Rendimiento Social	REND_SOC	SATIS_1, SATIS_2, SATIS_3, SATIS_4, SATIS_5, SATIS_6

Fuente: Elaboración Propia

El modelo propuesto tiene dos componentes conceptuales/teóricos: Los constructos clave de interés del estudio: 1) Los stakeholders (presentados como STAKE_INTER, STAKE_EXTER) como variables independientes. 2) Gestión Ambiental (GAMB); Rendimiento Ambiental (RAMB); Integración de los stakeholders (INTEGRA) con sus tres

dimensiones: Conocimiento (INTEGRA_CON), Implicación (INTEGRA_IMP) y Modificación (INTEGRA_MOD), Innovación Organizacional (INNOVA) y Responsabilidad Social Empresarial (RESP_EMP) como variables dependientes. 3) Se adicionan los rendimientos de la pyme relacionados a lo económico (REND_ECO); Operativo (REND_OPER); Rendimiento Comercial (REND_COMER) y Rendimiento Social (REND_SOC) como variables dependientes. Las variables utilizadas se exponen en la tabla 6.21

6.3.3.2. Especificación del modelo de medida

Los constructos mencionados anteriormente no son directamente observables, por lo que es necesario especificar para cada constructo el modelo de medida. Estos modelos representan relaciones entre constructos y variables indicadores, cuya solidez depende para la obtención de resultados óptimos en PLS-SEM (Hair Jr et al., 2017). Estos modelos de medida se clasifican:

- **Reflectivos:** Denominados como medición Modo A en PLS-SEM, en donde las medidas representan los efectos del constructo. Se consideran como una muestra representativa del dominio conceptual relacionado al constructo, por lo tanto los indicadores muestran un tópico en común lo que se espera que se encuentren correlacionados (Hair Jr et al., 2017; Usakli & Kucukergin, 2018).
- **Formativos:** Conocidos como medición Modo B en PLS-SEM, se basan en el supuesto de que los indicadores causales conforman el constructo y cada uno de estos indicadores muestran una característica específica del dominio y no se espera que estén correlacionados (Hair Jr et al., 2017; Usakli & Kucukergin, 2018).

Capítulo 6.- Análisis Empírico

- **Compuestos:** Este puede ser estimado en Modo A y Modo B, y se lo denomina Modo C en PLS-SEM, por lo tanto puede ser usado en modelos que incluyen indicadores reflexivos y formativos, que forman el compuesto y es considerado una aproximación (proxy) del concepto latente (Hair Jr et al., 2017; Usakli & Kucukergin, 2018).

La caracterización del presente estudio, se han utilizado escalas reflectivas en los constructos STAKE, INTEGRA, GAMB, RAMB, RESP_SOC.

Tabla 6.22: Tipos de modelos de medida y sus diferencias

	Reflectivo	Formativo	Compuesto
Relación (Constructo - Indicadores)	Constructo causa los indicadores	Indicadores causan el constructo	Indicadores componen el constructo
Correlaciones esperadas (entre indicadores)	Altas correlaciones esperadas	No se espera que exista correlación con las medidas	Es habitual las altas correlaciones, aunque no son necesarias
Escala: Validez de su puntuación	La puntuación de la escala no representa adecuadamente el constructo	La puntuación de la escala no representa adecuadamente el constructo	La puntuación de la escala representa adecuadamente el constructo
Error de medida: Tratamiento	El error de medida se tiene en cuenta a nivel del ítem	El error de medida se tiene en cuenta a nivel de constructo	No implica error de medida
Eliminación de un indicador: Consecuencias	La eliminación de un indicador no altera el significado del constructo	Eliminar un indicador incrementa el error de medida a nivel de constructo	Eliminar un indicador altera el compuesto y podría cambiar su significado
Red nomológica	Los indicadores deben tener los mismos antecedentes y consecuencias	No es necesario que los indicadores tengan los mismos antecedentes y consecuencias	Es necesario que los indicadores tengan las mismas consecuencias

Fuente: Henseler (2017)

6.3.3.3. Evaluación del Modelo de Medida

Una vez descrito el modelo estructural y su especificación, es necesario verificar la fiabilidad y validez de los constructos, en esta sección se procede a la valoración de los modelos de medida reflectivos para valorar su consistencia interna, la fiabilidad individual de los ítems, varianza extraída media (average variance extracted - AVE) para la validez convergente y el criterio de Fornell & Larcker, de cargas cruzadas, para la validez discriminante. Esta evaluación se lo explica a continuación:

Fiabilidad de consistencia Interna

Al evaluar la consistencia interna del modelo (fiabilidad del constructo), se comprueba la consistencia interna de la totalidad de los indicadores que conforman el constructo.

El primer criterio utilizado es el **coeficiente alfa de Cronbach**, criterio tradicional, que proporciona una estimación de la fiabilidad utilizando las variables indicadoras observadas y sus intercorrelaciones, pero que es sensible a la cantidad de elementos de la escala y tiende a subestimar la confiabilidad de la consistencia interna. El segundo criterio, es la *fiabilidad compuesta*, el que es considerada una medida más adecuada de confiabilidad, al utilizar las diferentes cargas del indicador evitando la subestimación del coeficiente de Cronbach (Cepeda-Carrion et al., 2019; Hair et al., 2014; Hair Jr et al., 2017).

Los criterios de *coeficiente alfa de Cronbach* y de *fiabilidad compuesta*, se interpretan de forma similar: Valores que oscilan entre 0.60 – 0.70 son considerados aceptables en investigación exploratoria, en investigación más avanzada se considera entre 0.70 – 0.90 , y si es 0.95 o superior indica que

los ítems individuales están midiendo el mismo concepto y son redundantes (Hair et al., 2020; Hair Jr et al., 2017).

Validez convergente

Se considera validez convergente como *“el grado en que una medida correlaciona positivamente con medidas alternativas del mismo constructo”* (Hair Jr et al., 2017, p. 150). Es decir, prueba si un ítem específico mide el constructo que debe medir (Urbach & Ahlemann, 2010). Para la evaluación de la validez convergente del constructo reflectivo se deben analizar las cargas externas de los indicadores y la varianza media extraída.

- **Las cargas externas** se conocen como fiabilidad del indicador. Estas cargas deben ser estadísticamente significativas, con valores iguales o mayores a 0.708, mostrando que los indicadores asociados tienen mucho en común. En caso de valores entre 0.40 y 0.70 deben ser eliminados de la escala en caso de que la depuración permita un incremento de la fiabilidad compuesta (Hair et al., 2011; Urbach & Ahlemann, 2010).
- **La comunalidad del indicador** representa cuanto de la variación de un ítem es explicada por el constructo y se representa mediante el cuadrado de una carga externa. Se considera que una variable debería explicar al menos el 50% de la varianza del indicador (Hair Jr et al., 2017; Urbach & Ahlemann, 2010).
- El **coeficiente de varianza media extraída (AVE)**, es una medida habitual, definido como *“el valor medio total de cargas al cuadrado (comunalidad) de los indicadores pertenecientes a un determinado constructo”* (Hair Jr et al., 2017, p. 152). En este coeficiente los valores obtenidos de cada

constructo debe ser de 0.50 o superior (Hair et al., 2014). Este valor refleja que el 50% o más de la varianza del constructo se da por sus indicadores.

Validez discriminante

Indica en qué medida un constructo difiere de otros constructos del mismo modelo (Hair et al., 2014; Hair Jr et al., 2017). Es decir, la validez discriminante prueba si los ítems no miden involuntariamente otra cosa (Urbach & Ahlemann, 2010). Su aplicación se da por medio de dos métodos de valoración:

- **El análisis de cargas cruzadas:** Es considerado el enfoque tradicional para valorar la validez discriminante. Este análisis indica, que ningún ítem debe tener una carga superior a otro constructo que aquel que está midiendo (Hair Jr et al., 2017). El análisis se realiza calculando las correlaciones entre las puntuaciones de los constructos y datos de los indicadores que se encuentran estandarizados (Gefen & Straub, 2005).
- **El Criterio Fornell & Larcker (1981)** establece que la cantidad de varianza de un constructo obtiene de sus indicadores AVE debe ser mayor que la varianza de dicho constructo que comparte con otros constructos del modelo. La valoración se obtiene con la raíz cuadrada del AVE, cada variable latente debe ser mayor que las correlaciones que tiene este con el resto de las variables (Hair Jr et al., 2017).

Una investigación reciente ha manifestado que ninguno de los enfoques mencionados es fiable para detectar problemas de validez discriminante y proponen como solución el **ratio heterotrait-monotrait (HTMT)** (Henseler et al., 2015). De acuerdo con los investigadores el HTMT representa el promedio de las correlaciones entre indicadores de constructos distintos, utilizando una ratio de las correlaciones entre rasgos (trait) y en rasgos (trail).

Al ser un modelo ajustado las correlaciones heterotrait deben ser menores que las correlaciones monotrait, el valor del ratio debe estar por debajo de uno.

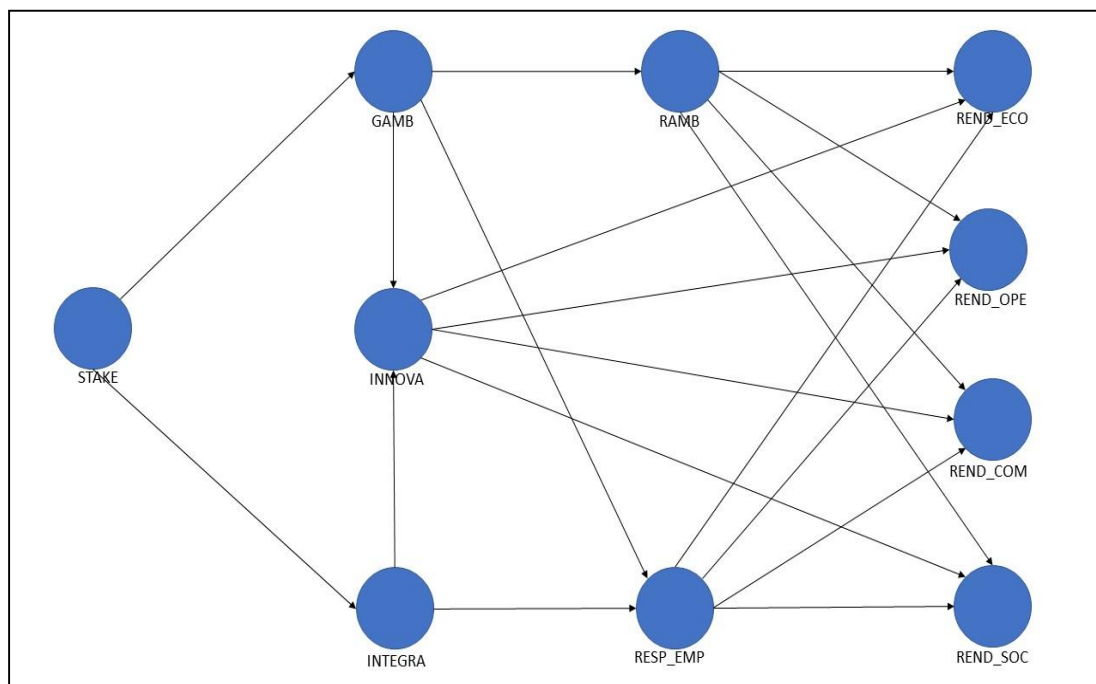
6.3.3.4. Resultados de la Investigación

Los resultados obtenidos son presentados de forma secuencial de acuerdo con directrices metodológicas al presentar el modelo que recogen las hipótesis planteadas en la tesis. Se procede con la evaluación del modelo, su especificación y contraste de hipótesis.

6.3.3.5. Construcción del Modelo

En base al desarrollo teórico planteado en los capítulos anteriores y el desarrollo de las hipótesis, la representación gráfica del modelo teórico se expone en la siguiente figura:

Figura 6.1: Modelo teórico planteado



Fuente: Elaboración Propia

El modelo, como se comentó anteriormente es evaluado utilizando ecuaciones estructurales basadas en mínimos cuadrados parciales, utilizándose el software PLS-SEM versión 3.2.9. A continuación se procede a analizar la fiabilidad y validez de los constructos del modelo.

6.3.3.6. Evaluación del Modelo de Medida

Esta sección se abordan los análisis previstos para la verificación de la fiabilidad y validez de los constructos del modelo de carácter reflectivos. A continuación, se muestran los principales estadísticos de los constructos utilizados para determinar la fiabilidad y validez del modelo.

Validez Convergente

Es necesario en los modelos de medida reflectivo estimar las relaciones entre las variables latentes y sus indicadores. Para su determinación, se analizan: Las cargas externas, comunalidad del indicador y la Varianza Media Extraída (AVE), que se detallan a continuación:

- Las **Cargas Externas**, de los constructos reflectivos se encuentran por encima del valor mínimo de 0.708, mostrando ser estadísticamente significativas y que los indicadores asociados tienen mucho en común (ver tabla 6.23).
- La **Comunalidad del indicador** para los indicadores del modelo se encuentran con un valor superior al mínimo establecido de 0.50 (ver tabla 6.23).

Capítulo 6.- Análisis Empírico

Tabla 6.23 Validez Convergente: Cargas y Comunalidad

Variable Latente	Indicadores	Cargas	Comunalidad del Indicador
GAMB	FACTOR_GAMB_1	0.923	0.85
	FACTOR_GAMB_2	0.926	0.86
INNOVA	INNOVA_1	0.838	0.70
	INNOVA_2	0.869	0.75
	INNOVA_3	0.911	0.83
	INNOVA_4	0.852	0.73
INTEGRA	NTEGRA_CON	0.854	0.73
	INTEGRA_IMP	0.911	0.83
	INTEGRA_MOD	0.879	0.77
RAMB	RAMB_1	0.767	0.59
	RAMB_10	0.816	0.67
	RAMB_11	0.871	0.76
	RAMB_12	0.887	0.79
	RAMB_14	0.879	0.77
	RAMB_2	0.832	0.69
	RAMB_3	0.754	0.57
	RAMB_4	0.882	0.78
	RAMB_5	0.812	0.66
	RAMB_6	0.781	0.61
	RAMB_7	0.841	0.71
REND_COM	RAMB_8	0.862	0.74
	RAMB_9	0.834	0.70
REND_COM	OCU_1	0.875	0.77
	OCU_2	0.794	0.63
REND_ECO	REND_1	0.894	0.80
	REND_2	0.898	0.81
	REND_3	0.750	0.56
	REND_4	0.864	0.75
RESP_EMP	RESP_1	0.798	0.64
	RESP_2	0.905	0.82
	RESP_3	0.867	0.75
	RESP_4	0.876	0.77
REND_OPE	TRIVAGO_INDEX	1.000	1.00
REND_SOC	SATIS_1	0.921	0.85
	SATIS_2	0.763	0.58
	SATIS_3	0.886	0.79
	SATIS_4	0.932	0.87
	SATIS_5	0.899	0.81
	SATIS_6	0.843	0.71
STAKE	STAKE_EXTER	0.869	0.76
	STAKE_INTER	0.887	0.79

Fuente: Elaboración Propia

- Se utilizó adicionalmente una medida habitual en la academia conocida como la **Varianza Media Extraída (AVE)**. En la tabla 6.24, se exponen los valores obtenidos de los constructos que son superiores al 0.50, por lo

Capítulo 6.- Análisis Empírico

tanto, han alcanzado la validez convergente, reflejando que más del 50% de la varianza del constructo es debido a sus indicadores.

Tabla 6.24: Indicadores de Evaluación de Validez Convergente del Modelo

Modelo	Varianza Media Extraída (AVE)	Criterio
GAMB	0.854	
INNOVA	0.753	
INTEGRA	0.777	
RAMB	0.694	
REND_COM	0.698	> 0.5
REND_ECO	0.729	
RESP_EMP	0.744	
REND_OPE	1.000	
REND_SOC	0.767	
STAKE	0.771	

Fuente: Elaboración Propia

La fiabilidad del modelo

En la tabla 6.25 se muestra los resultados obtenidos del análisis de la fiabilidad de los constructos, de la escala o consistencia interna. Lo que se requiere es determinar si los ítems que miden un constructo tienen similitudes en sus puntuaciones.

- El **coeficiente Alfa de Cronbach** muestra que variables latentes GAMB (0.830), INNOVA (0.890), INTEGRA (0.856), RAMB (0.963), REND_ECO (0.874), RESP_EMP (0.885), REND_OPE (1.00), REND_SOC (0.938) y STAKE (0.703) son superiores a 0.7, a excepción de REND_COM (0.572).
- En **relación con la fiabilidad compuesta**, todas las cargas son superiores a 0.70, mostrando que los constructos reflectivos presentan altos niveles de fiabilidad de consistencia interna.

Los resultados obtenidos tanto de alfa de Cronbach y de fiabilidad compuesta, muestran que la fiabilidad de los constructos es adecuada para el modelo propuesto.

Tabla 6.25: Indicadores de Evaluación de la Fiabilidad del Modelo

Modelo	Alfa de Cronbach	Fiabilidad Compuesta	Criterio
GAMB	0.830	0.922	
INNOVA	0.890	0.924	
INTEGRA	0.856	0.913	
RAMB	0.963	0.967	
REND_COM	0.572	0.822	> 0.7
REND_ECO	0.874	0.914	
RESP_EMP	0.885	0.921	
REND_OPE	1.000	1.000	
REND_SOC	0.938	0.952	
STAKE	0.703	0.871	

Fuente: Elaboración Propia

Validez Discriminante

Permite determinar en qué medida un constructo dado es diferente de otros constructos. Se utilizo uno de los análisis recomendados en la literatura, el criterio de **Fornell-Larcker**, en que la raíz cuadrada del AVE de un constructo debe ser mayor que la correlación de los constructos. En la tabla 6.26 se aprecia al detalle este criterio, los elementos en la diagonal (en negrita) es la raíz cuadrada de la varianza compartida entre el constructo y sus medidas (AVE). Se determina la validez discriminante cuando la raíz cuadrad del AVE de un constructo es mayor que la correlación que tenga este con otros constructos.

Los constructos GAMB (0.924), INNOVA (0.868), INTEGRA (0.882), RAMB (0.833), REND_COM (0.833) REND_ECO (0.854), RESP_EMP (0.862), REND_OPE (1.00), REND_SOC (0.876) y STAKE (0.878) son superiores a las correlaciones de los constructos con cualquier otra variable latente, por lo tanto, los constructos alcanzan validez discriminante y son medidas válidas.

Capítulo 6.- Análisis Empírico

Tabla 6.26: Criterio de Fornell-Larcker para la validez discriminante

Variable Latente	GAMB	INNOVA	INTEGRA	RAMB	REND_ COM	REND_ ECO	RESP_ EMP	REND_ OPE	REND_ SOC	STAKE
GAMB	0.924									
INNOVA	0.617	0.868								
INTEGRA	0.629	0.690	0.882							
RAMB	0.822	0.628	0.646	0.833						
REND_COM	0.090	0.025	0.094	0.096	0.835					
REND_ECO	0.425	0.413	0.441	0.460	0.313	0.854				
RESP_EMP	0.619	0.621	0.553	0.634	-0.009	0.376	0.862			
REND_OPE	0.039	-0.022	0.003	0.092	0.103	0.059	-0.013	1.000		
REND_SOC	0.613	0.564	0.703	0.588	0.026	0.331	0.481	-0.086	0.876	
STAKE	0.331	0.302	0.388	0.365	0.157	0.267	0.313	0.011	0.386	0.878

Fuente: Elaboración Propia

En los últimos años, los investigadores Henseler, Ringle & Sarstedt (2015), mencionaron que no es suficiente el usar el criterio de Fornell-Larcker, por su falta de sensibilidad para la detección de problemas de validez discriminante, recomendando usar el ratio Heterotrait-monotrait (HTMT). En la tabla 6.27 se muestra los valores de HTMT para los constructos en formato matriz, que se encuentran por debajo del umbral mencionado.

Tabla 6.27: Ratio Heterotrait – Monotrait (HTMT) para la validez discriminante

Modelo	GAMB	INNOVA	INTEGRA	RAMB	REND_ COM	REND_ ECO	RESP_ EMP	REND_ OPE	REND_ SOC	STAKE
GAMB										
INNOVA	0.717									
INTEGRA	0.747	0.791								
RAMB	0.917	0.674	0.713							
REND_COM	0.128	0.094	0.143	0.134						
REND_ECO	0.496	0.465	0.508	0.500	0.461					
RESP_EMP	0.717	0.695	0.637	0.677	0.045	0.422				
REND_OPE	0.043	0.046	0.037	0.095	0.135	0.127	0.038			
REND_SOC	0.689	0.613	0.784	0.611	0.078	0.362	0.524	0.092		
STAKE	0.433	0.381	0.499	0.441	0.247	0.342	0.401	0.017	0.478	

Fuente: Elaboración Propia

Capítulo 6.- Análisis Empírico

Tabla 6.28: Intervalos de confianza para HTMT

Intervalos	Muestra original (O)	Media de la muestra (M)	Sesgo	2.5%	97.5%
GAMB -> INNOVA	0.303	0.300	-0.003	0.168	0.440
GAMB -> RAMB	0.822	0.823	0.000	0.759	0.871
GAMB -> REND_COM	0.098	0.090	-0.008	-0.030	0.219
GAMB -> REND_ECO	0.328	0.328	0.000	0.217	0.423
GAMB -> RESP_EMP	0.449	0.447	-0.001	0.257	0.588
GAMB -> REND_OPE	0.080	0.081	0.001	-0.062	0.216
GAMB -> REND_SOC	0.412	0.410	-0.002	0.259	0.552
INNOVA -> REND_COM	-0.020	-0.010	0.010	-0.171	0.169
INNOVA -> REND_ECO	0.173	0.175	0.003	-0.005	0.320
INNOVA -> REND_OPE	-0.103	-0.110	-0.007	-0.273	0.087
INNOVA -> REND_SOC	0.302	0.310	0.008	0.038	0.497
INTEGRA -> INNOVA	0.499	0.501	0.002	0.345	0.609
INTEGRA -> REND_COM	-0.041	-0.041	0.000	-0.125	0.051
INTEGRA -> REND_ECO	0.107	0.108	0.002	0.021	0.204
INTEGRA -> RESP_EMP	0.271	0.269	-0.002	0.125	0.434
INTEGRA -> REND_OPE	-0.078	-0.081	-0.003	-0.174	0.025
INTEGRA -> REND_SOC	0.169	0.176	0.006	0.061	0.282
RAMB -> REND_COM	0.188	0.190	0.002	-0.027	0.356
RAMB -> REND_ECO	0.294	0.301	0.007	0.100	0.442
RAMB -> REND_OPE	0.189	0.191	0.002	-0.012	0.414
RAMB -> REND_SOC	0.352	0.356	0.004	0.160	0.538
RESP_EMP -> REND_COM	-0.114	-0.138	-0.024	-0.296	0.123
RESP_EMP -> REND_ECO	0.075	0.066	-0.010	-0.086	0.255
RESP_EMP -> REND_OPE	-0.099	-0.098	0.001	-0.287	0.065
RESP_EMP -> REND_SOC	0.069	0.059	-0.010	-0.088	0.235
STAKE -> GAMB	0.331	0.333	0.002	0.209	0.437
STAKE -> INNOVA	0.294	0.296	0.002	0.217	0.378
STAKE -> INTEGRA	0.388	0.390	0.002	0.269	0.483
STAKE' -> RAMB	0.272	0.274	0.002	0.170	0.368
STAKE -> REND_COM	0.017	0.014	-0.002	-0.025	0.067
STAKE -> REND_ECO	0.150	0.152	0.002	0.094	0.218
STAKE -> RESP	0.254	0.255	0.001	0.176	0.338
STAKE -> REND_OPE	-0.004	-0.005	-0.001	-0.042	0.046
STAKE -> REND_SOC	0.202	0.206	0.004	0.136	0.274

Fuente: Elaboración Propia

Adicionalmente, se utilizó bootstrapping para testear si la ratio HTMT es significativamente diferente de 1. Por lo que es necesario calcular los intervalos de confianza Bootstrap. La tabla 6.28 muestra los resultados obtenidos: En la columna muestra original (O) se observan los valores originales HTMT para cada constructo del modelo, la columna Media de la muestra (M) que presenta los valores medios HTMT calculados a partir de 5.000 submuestras que son obtenidas de forma aleatoria. Las columnas 2,5% y 97,5% muestran los límites inferior y superior respectivamente, para un intervalo de confianza del 95%. Se puede observar en la tabla que ningún intervalo de confianza tiene el valor de uno.

En conclusión, los resultados del modelo de medida reflectivo cumplen con los criterios de la evaluación del modelo al proporcionar pruebas satisfactorias referentes a su fiabilidad de consistencia interna, validez convergente y validez discriminante.

6.3.3.7. Evaluación del Modelo Estructural

El modelo estructural es valorado en función de los resultados de la estimación del modelo, para ello se utiliza: a) La valoración de posibles problemas de colinealidad, b) Evaluación del signo algebraico, magnitud y significancia de los coeficientes path, c) la valoración del coeficiente de determinación R^2 y, d) redundancia del constructo.

- **Valoración de posibles problemas de colinealidad:** Las estimaciones de los coeficientes path se realiza en función de regresiones, por lo tanto, es necesario evitar la presencia de multicolinealidad entre las variables antecedentes de cada uno de los constructos endógenos. Concretamente se valoran la colinealidad de los siguientes conjuntos de constructos: 1) STAKE como predictor de GAMB e INTEGRA, 2) GAMB, INTEGRA como predictores de INNOVA (y RESP_EMP), 3) INNOVA, RAMB

Capítulo 6.- Análisis Empírico

y RESP_EMP como predictores de REND_COM (y REND_ECON, REND_OPE y REND_SOC). En la tabla 6.29 se observa como todos los valores VIF están por debajo del umbral de 5. Lo que evidencia, que la colinealidad entre los constructos predictores no representa un problema en el modelo estructural.

Tabla 6.29: Valores VIF para el modelo estructural

Modelo	GAMB	INNOVA	INTEGRA	RAMB	REND_COM	REND_ECO	RESP_EMP	REND_OPE	REND_SOC	STAKE
GAMB		1.654		1.000			1.654			
INNOVA					1.918	1.918		1.918	1.918	
INTEGRA		1.654					1.654			
RAMB					2.009	2.009		2.009	2.009	
REND_COM										
REND_ECO										
RESP_EMP					1.976	1.976		1.976	1.976	
REND_OPE										
REND_SOC										
STAKE	1.000		1.000							

Fuente: Elaboración Propia

- Evaluación del signo algebraico, magnitud y significatividad de los coeficientes path:** Los coeficientes path, son coeficientes de regresión estandarizados, que revelan las estimaciones de las relaciones del modelo estructural. El signo obtenido debe consignar en el sentido de la hipótesis, caso contrario no será soportada. En el modelo presentado las rutas del modelo muestran el mismo signo a planteado en las hipótesis. La valoración de la significación por medio de los efectos del bootstrapping, permite una valoración precisa de las estimaciones paramétricas accediendo a determinar si las relaciones son significativamente diferentes de cero. Este proceso permite obtener los errores estándar, estadísticos t y los intervalos de confianza de los parámetros para poder realizar las comprobaciones respecto a las hipótesis plateadas.

Capítulo 6.- Análisis Empírico

La tabla 6.30 muestra un resumen de las estimaciones de los coeficientes path, en función de la media de la muestra (M), desviación estándar (STDEV), Estadísticos t y p valores.

Tabla 6.30: Resultados del test de significancia para los coeficientes path

Coeficientes Path	Muestra original (O)	Media de la muestra (M)	Desviación estándar (STDEV)	Estadísticos t (O/STDEV)	P Valores
GAMB -> INNOVA	0.303***	0.300	0.072	4.218	0.000
GAMB -> RAMB	0.822***	0.823	0.028	29.815	0.000
GAMB -> RESP_EMP	0.449***	0.447	0.088	5.081	0.000
INNOVA -> REND_COM	-0.020	-0.010	0.084	0.233	0.816
INNOVA -> REND_ECO	0.173*	0.175	0.085	2.028	0.043
INNOVA -> ROPERA	-0.103	-0.110	0.096	1.070	0.285
INNOVA -> REND_SOC	0.302*	0.310	0.117	2.584	0.010
INTEGRA -> INNOVA	0.499***	0.501	0.065	7.692	0.000
INTEGRA -> RESP_EMP	0.271**	0.269	0.086	3.164	0.002
RAMB -> REND_COM	0.188*	0.190	0.094	2.014	0.045
RAMB -> REND_ECO	0.294**	0.301	0.091	3.229	0.001
RAMB -> REND_OPE	0.189	0.191	0.113	1.667	0.096
RAMB -> REND_SOC	0.352**	0.356	0.102	3.442	0.001
RESP_EMP -> REND_COM	-0.114	-0.138	0.106	1.079	0.281
RESP_EMP -> REND_ECO	0.075	0.066	0.091	0.827	0.408
RESP_EMP -> REND_OPE	-0.099	-0.098	0.094	1.057	0.291
RESP_EMP -> REND_SOC	0.069	0.059	0.084	0.823	0.411
STAKE -> GAMB	0.331***	0.333	0.060	5.494	0.000
STAKE -> INTEGRA	0.388***	0.390	0.056	6.879	0.000

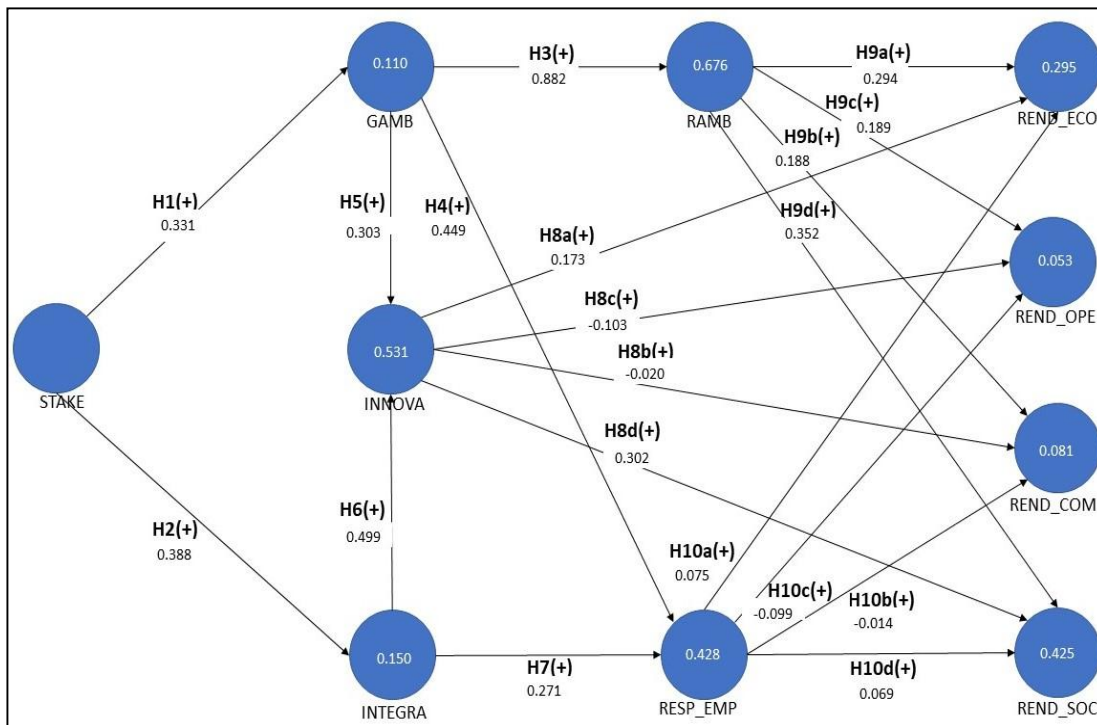
*p < 0,05; **p < 0,01; ***p < 0,001

Fuente: Elaboración Propia

- **Valoración del coeficiente de determinación R²:** Es una medida de poder predictivo, que indica la cantidad de varianza de un constructo que es explicada por las variables predictoras de los constructos del modelo. Sus valores oscilan entre 0 y 1. De acuerdo con Chin (1998), los valores se consideran como Sustancial (0.67); Moderado (0.33); Débil (0.19) o un

valor mínimo de 0.10 (Falk & Miller, 1992). En el gráfico 6.2 se puede observar que los valores R^2 cumplen los criterios establecidos para alcanzar un poder explicativo.

Figura 6.2: Resultados de la modelización



Fuente: Elaboración Propia

6.3.4. Discusión de los resultados

En esta sección se procede a discutir la evaluación del modelo al argumentar como las variables exógenas predicen a las endógenas. Al revisar el sentido y la significatividad de las relaciones que se exponen en los análisis efectuados, es posible realizar un contraste de las hipótesis que se plantearon en el capítulo 5, establecidos en dos grupos: La relación de los stakeholders en la pyme y, el desempeño organizacional de la pyme.

6.3.4.1. La relación de los stakeholders en la pyme

Se estableció un grupo de hipótesis para probar empíricamente la relación de los stakeholders en la pyme (ver tabla 6.31), obteniéndose los siguientes resultados:

El planteamiento de la hipótesis 1, muestra una relación significativa directa entre los Stakeholders y la Gestión Ambiental de la pyme. Adicionalmente, se examinó dentro del modelo los stakeholder internos (H1a) y los stakeholder externos (H1b), presentando resultados dispares, al obtener soporte empírico la hipótesis que indica a los stakeholder internos como artífices de la gestión ambiental de la pyme.

La hipótesis 2, hace referencia a las presiones de los stakeholders influyen en que la pyme los integre en su gestión. En este planteamiento se encontró que es estadísticamente significativa.

Los esfuerzos que realiza la pyme en gestión ambiental se considera que puede incrementar su rendimiento ambiental, argumento planteado como hipótesis 3, determinándose que es significativamente estadística.

Los esfuerzos que realiza la pyme en sus operaciones y estrategias tomando en consideración la participación voluntaria de sus stakeholders permite que la empresa cumpla con sus objetivos ambientales y los de responsabilidad social.

Bajo el precepto anteriormente señalado se planteó la hipótesis 4, al considerar que cuanto mayor esfuerzo realice la pyme en gestión ambiental mayor será su responsabilidad. Hipótesis que se determinó como estadísticamente significativa.

La hipótesis 5, considera la participación de la pyme en actividades ambientales, lo que llevo a plantear que a mayor esfuerzo de la pyme en

Capítulo 6.- Análisis Empírico

gestión ambiental mayor es su responsabilidad social. Hipótesis que es estadísticamente significativa.

El establecimiento de relaciones de confianza y colaboración con los stakeholders para reducir los impactos ambientales y sociales en la comunidad que opera la pyme se considera importante para establecer creación de valor económico y no económico. Las hipótesis 6 y 7, exponen que la integración de los stakeholders en la pyme permite la generación de actividades relacionadas con la innovación organizacional y de responsabilidad social, respectivamente. Ambas presentaron evidencia empírica que son estadísticamente significativas.

En definitiva, se puede considerar que tanto en literatura expuesta en esta tesis, las propuestas teóricas realizadas y los resultados obtenidos permitieron corroborar algunas de las hipótesis propuestas entorno a las pymes: La presión de los stakeholders para realizar actividades relacionadas a la gestión ambiental y su integración voluntaria de la empresa; la gestión ambiental de la pyme permite innovar procesos de gestión administrativa, percibir rendimientos ambientales y ser responsable socialmente con la comunidad; El integrar a los stakeholders en la pyme permite generar actividades que permitan innovación organizacional y de responsabilidad social en su entorno.

A continuación, se ha clasificado las evidencias obtenidas en función del nivel de significancia obtenido. Se estimó estos resultados del análisis empírico, utilizando la etiqueta "Confirmado" para aquellas relaciones que presentan un nivel de significancia $p < 0.05$, caso contrario se los etiqueto como "No existente".

Capítulo 6.- Análisis Empírico

Tabla 6.31: Resumen de los resultados obtenidos de contraste de hipótesis de los stakeholders en la pyme

	Hipótesis	Denominación Breve	Resultado del análisis empírico
H _{1a}	A mayor presión de GI internos en asuntos ambientales, mayor la gestión ambiental en la pyme.	STAKE_INT → GAMB	Confirmado
H _{1b}	A mayor presión de GI externos en asuntos ambientales, mayor la gestión ambiental en la pyme.	STAKE_EXT → GAMB	No existente
H ₁	A mayor presión de GI en asuntos ambientales, mayor la gestión ambiental en la pyme.	STAKE → GAMB	Confirmado
H ₂	Cuanto mayor sea la presión de los GI en asuntos ambientales, mayor será la integración de los stakeholders en la pyme.	STAKE → INTEGRA	Confirmado
H ₃	Cuanto mayor esfuerzo haga la pyme en gestión ambiental mayor será su rendimiento ambiental.	GAMB → RAMB	Confirmado
H ₄	Cuanto mayor esfuerzo haga la pyme en gestión ambiental mayor será la Responsabilidad Social en la misma.	GAMB → RESP_EMP	Confirmado
H ₅	A mayor esfuerzo realice la pyme en gestión ambiental mayor será el esfuerzo que hará la firma en innovación organizacional.	GAMB → INNOVA	Confirmado
H ₆	A mayor integración de los stakeholders, mayor será las actividades de innovación organizacional en la pyme	INTEGRA → INNOVA	Confirmado
H ₇	La integración de los GI permite la generación de actividades de Responsabilidad Social Empresarial	INTEGRA → RESP_EMP	Confirmado

Fuente: Elaboración Propia

6.3.4.2. El desempeño organizacional de la pyme

El segundo bloque, corresponde al desempeño organizacional en función de su rendimiento económico, comercial, operativo y social que presenta la pyme (ver tabla 6.32), obteniéndose los siguientes resultados:

Se estimo que la implementación de la innovación organizacional en la pyme permite la generación de rendimientos organizacionales. Para el efecto se establecieron las hipótesis que relacionan este tipo de innovación con el rendimiento económico (H8a), con el rendimiento comercial (H8b), rendimiento operativo (H8c) y el rendimiento social (H8d). Los resultados empíricos confirman una relación significativa entre la innovación organizacional, y los rendimientos económicos y sociales.

El que la pyme obtenga rendimientos ambientales es gracias a sus actividades de gestión ambiental fruto de involucrar a sus stakeholders y las actividades de innovación organizacional. Estos rendimientos de carácter ambiental permiten considerar por medio de evidencia empírica que son estadísticamente significativas el rendimiento económico (H9a), rendimiento comercial (H9b) y el rendimiento social (H9d).

En la pyme la concepción de la responsabilidad social es de carácter estratégico, al permitir que sus actividades y objetivos estén alineados a los intereses y demandas de sus stakeholders, buscando priorizar los beneficios sociales en función de los beneficios financieros. Bajo esta premisa se establecieron hipótesis que relacionan la responsabilidad social con el rendimiento de la pyme. No hay evidencia empírica que estadísticamente sea significativa la relación de la responsabilidad social con los rendimientos económicos, comerciales, operativos y sociales.

En el cuadro 6.32, se muestran las hipótesis planteadas relacionadas con el rendimiento de la pyme. Se etiqueto como "Confirmado" aquellas relaciones que presentan un nivel de significatividad $p < 0.05$, caso contrario se los denominó como "No existente".

Capítulo 6.- Análisis Empírico

Tabla 6.32: Resumen de los resultados obtenidos de contraste de hipótesis del desempeño organizacional de la pyme

	Hipótesis	Denominación Breve	Resultado del análisis empírico
H _{8a}	A mayor innovación organizacional que efectuó la pyme mayor será el rendimiento económico.	INNOVA → REND_ECO	Confirmado
H _{8b}	Cuanto mayor sea la innovación organizacional que realice la pyme mayor será el rendimiento comercial.	INNOVA → REND_COM	No existente
H _{8c}	A mayor innovación organizacional realice la pyme mayor será el rendimiento operativo.	INNOVA → REND_OPE	No existente
H _{8d}	A mayor innovación organizacional efectúe la pyme mayor será el rendimiento social.	INNOVA → REND_SOC	Confirmado
H _{9a}	A mayor rendimiento ambiental que efectuó la pyme mayor será el rendimiento económico.	RAMB → REND_ECO	Confirmado
H _{9b}	Cuanto mayor sea el rendimiento ambiental que realice la pyme mayor será el rendimiento comercial.	RAMB → REND_COM	Confirmado
H _{9c}	A mayor rendimiento ambiental realice la pyme mayor será el rendimiento operativo.	RAMB → REND_OPE	No existente
H _{9d}	A mayor rendimiento ambiental efectúe la pyme mayor será el rendimiento social.	RAMB → REND_SOC	Confirmado
H _{10a}	A mayor Responsabilidad Social Empresarial que efectuó la pyme mayor será el rendimiento económico.	RESP_EMP → REND_ECO	No existente
H _{10b}	Cuanto mayor sea la Responsabilidad Social Empresarial que realice la pyme mayor será el rendimiento comercial.	RESP_EMP → REND_COM	No existente
H _{10c}	A mayor Responsabilidad Social Empresarial realice la pyme mayor será el rendimiento operativo.	RESP_EMP → REND_OPE	No existente
H _{10d}	A mayor Responsabilidad Social Empresarial efectúe la pyme mayor será el rendimiento social.	RESP_EMP → REND_SOC	Confirmado

Fuente: Elaboración Propia



PARTE III

La relación stakeholders y pymes en un país en vías de desarrollo

Capítulo 6: Análisis Empírico

Capítulo 7: Discusión, Conclusiones e implicaciones

La conclusión es que sabemos muy poco y sin embargo es asombroso lo mucho que conocemos.

Bertrand Russell 1872 -1970

7.1 Discusión de los Resultados

En este apartado se discuten los principales resultados realizados en el capítulo anterior, explicando las implicaciones de estos en la interpretación del modelo teórico y conjunto de hipótesis planteadas. Se procede a dividir la discusión de los resultados en tres bloques.

7.1.1. La consideración en las Pymes del efecto de las presiones de los GI sobre la Gestión Ambiental y la Integración de los GI.

Como se comentó en los capítulos anteriores, las pymes participan de la contaminación del medio ambiente con un alto impacto negativo, reduciendo la calidad y cantidad de los recursos naturales. Estos problemas ambientales son gestionados a través de prácticas ambientales en donde los stakeholders presentan un rol importante y que son considerados por su carácter interno y externo.

- Los *stakeholders internos* (propietarios, clientes y empleados) de acuerdo con la literatura, ejercen una presión importante en la pyme en cuestiones ambientales (Nejati et al., 2014; Rasi et al., 2014). La hipótesis H_{1a}, fue planteada para tratar de verificar si a mayor presión de los GI internos en asuntos ambientales, influiría en una mayor gestión ambiental de la pyme. Los resultados muestran que los stakeholders internos reciben más atención por parte de la empresa, valorándose positivamente y validando la hipótesis H_{1a}.
- En relación con los *stakeholders externos*, son considerados como generadores de presiones y que condicionan el comportamiento de la pyme en materia medioambiental y social (Johnson & Schaltegger, 2016; Torugsa et al., 2013). La hipótesis H_{1b} sugería que la presión de los stakeholders externos en asuntos ambientales favorece la gestión ambiental en la pyme. Los resultados muestran que efectivamente lo hace, pero con un menor efecto. Estos resultados difieren en parte de la revisión de la literatura analizada. Las explicaciones a estos resultados pueden establecerse en las siguientes cuestiones:
 - El gobierno ecuatoriano tiene reglamentada una certificación ambiental oficial denominada punto verde, que procura la utilización eficiente de recursos, producción limpia y reducción de contaminación. Esta certificación ha presentado contratiempos relacionados a su implementación, siendo escasa su aplicación en los sectores económicos y se encuentra poco difundida por el ente regulador.
 - La existencia de pymes que no poseen certificaciones ambientales por diversos motivos, situación que no implica que la firma desconozca estándares ambientales (Li et al., 2016). Algunos de estos motivos contemplan la falta de presión Institucional, limitada

Capítulo 7.- Discusiones, Conclusiones e Implicaciones

regulación ambiental o que los proveedores no influyen en la calidad y percepción de los servicios o productos de la pyme, aunque pueden establecer las normas del sector.

En términos generales, los stakeholders internos y externos si bien son independientes y empíricamente presentaron resultados diversos, son componentes de un mismo constructo, por lo que se considera que a mayor presión de los stakeholders en asuntos ambientales mayor es la gestión ambiental en la pyme (Hipótesis 1). Los resultados obtenidos en el análisis empírico demuestran la influencia de la presión de los GI sobre la gestión ambiental es significativa y positiva ($t=5.549$; $p<0,001$), confirmando (H_1).

Estas preocupaciones ambientales en la pyme pueden venir motivadas por el grado de participación de los stakeholders. Se considera que los intereses ambientales de los GI son importantes y provocan presión hacia la organización condicionando el esfuerzo ambiental y modifican su gestión empresarial al considerar las demandas e intereses de estos grupos. Esta situación permite evolucionar a las Pymes, renovarse y ser más proactivas para adaptarse a los cambios en el entorno. Esta situación nos llevó a plantear la hipótesis dos (H_2), a mayor presión de los stakeholders en asuntos ambientales, mayor será la integración de los stakeholders en la pyme.

Los resultados reflejan una relación significativa y positiva ($t=6.879$; $p<0,001$), confirmando (H_2). Estos resultados coinciden con estudios previos referidos a la relación existente entre la presión de los GI y su integración (Delgado-Ceballos et al., 2012; Plaza-Úbeda et al., 2010; Sachs et al., 2017). La consolidación de este efecto en este estudio fortalece en el ámbito turístico de un país en vías de desarrollo los resultados anteriormente explicados que puede ser analizado en otros sectores y países con diversos niveles de desarrollo.

7.1.2. La consideración en las Pymes del efecto de las Integración de los GI en la Innovación Organizacional y RSC.

La integración de los GI en la empresa presenta una serie de ventajas que le permite a la firma establecer relaciones de colaboración positivas para un grupo amplio de stakeholders, integración de políticas y estrategias, mejoras en la capacidad de gestión y acceso de conocimiento por medio del aprendizaje organizacional, innovación y capacidades ambientales (Adomako et al., 2019; Delgado-Ceballos et al., 2012; Kazadi et al., 2016; Plaza-Úbeda et al., 2010; Sachs et al., 2017; Wagner, 2015; Defeng Yang et al., 2019). Estas ventajas, más la propia utilidad de la temática ha permitido que aumente el interés de la academia y el efecto sobre las diversas capacidades relacionadas con la empresa (Adomako et al., 2019; Defeng Yang et al., 2019).

En primer lugar, la innovación organizacional en la firma se realiza por la colaboración dinámica de un grupo central de stakeholders, en donde la pyme puede modificar políticas y objetivos al comprometer recursos económicos y su tiempo, para que se pueda adaptar a cambios considerados innovadores y que permiten integrar a sus GI. Esto, facilita a la pyme experimentar nuevas estructuras administrativas, de organización y de gestión (Birkinshaw et al., 2008; Damanpour & Aravind, 2012; Kumar & Rajan, 2017; OECD, 2005; Verbeke & Tung, 2013).

En base a lo expuesto, la hipótesis seis (H_6) permite verificar si a mayor integración de los stakeholders mayor serán las actividades de innovación organizacional. Los resultados obtenidos en el análisis empírico muestran que la influencia de los stakeholders en la innovación organizacional de la pyme es significativa y positiva ($t=7.692$; $p<0,001$), confirmando (H_6). Este resultado, además de confirmar esta relación en las pymes, se efectúa en el

Capítulo 7.- Discusiones, Conclusiones e Implicaciones

contexto del sector hotelero y en un contexto de país en vías de desarrollo, lo que supone reforzar las evidencias de esta relación en contextos diferentes.

En segundo lugar, respecto a la responsabilidad social de la pyme se considera que las actividades de RSE tienen el potencial de crear relaciones fuertes entre la empresa y sus GI, reconociendo su influencia en el desarrollo de las estrategias y prácticas de responsabilidad social (Peloza & Shang, 2011; Torugsa et al., 2012, 2013). Básicamente, los GI se encuentran vinculados a sus dimensiones cognitivas, afectivas y de comportamiento con la empresa (D'Aprile & Talò, 2014), demandando esfuerzos de responsabilidad social, que repercuten en la producción, innovación, posicionamiento y rendimiento (Fraj-Andrés M. et al., 2012; Jain et al., 2016; Sánchez & Benito-Hernández, 2015). La literatura reconoce la influencia de los stakeholders en el desarrollo de la estrategia y prácticas de Responsabilidad Social que permiten crear relaciones fuertes con la pyme.

En base a lo expuesto, en el estudio se propuso verificar empíricamente el efecto de la relación entre integración de los GI y la responsabilidad social en la pyme, formulando la hipótesis siete (H₇). Los resultados mostraron la existencia de una relación positiva y significativa ($t=3.162$; $p<0.002$), confirmando (H₇). Esta relación no es tan intensa como la existente entre la Integración e Innovación Organizacional, pero consideramos que es importante para los fines de investigación y de aportación a la academia, reforzando la literatura relacionada.

Estos resultados en términos generales permiten afirmar que también en el ámbito de las Pymes, la integración de los GI permite el incremento de capacidades de innovación organizacional y de responsabilidad social, al comprender nuevos conocimientos y habilidades que permiten organizar prácticas comerciales, organización del lugar de trabajo y las relaciones

externas, así como políticas y prioridades para establecer o incrementar la responsabilidad social.

7.1.3. La consideración en las Pymes del efecto de la Gestión Ambiental en las Capacidades Organizativas y sus implicaciones en el rendimiento organizacional.

Hemos expuesto que la gestión ambiental agrupa el esfuerzo que realiza la pyme para mitigar el impacto ambiental, manteniendo una postura estratégica al establecer actividades para la gestión de residuos, energía y reciclaje, programas de capacitación ambiental, desarrollo de productos y/o servicios amigables con el ambiente entre otros. Este esfuerzo que realiza la pyme en materia ambiental debe ser medido y evaluado, por esto se planteó la hipótesis tres (H₃) para estimar que los esfuerzos realizados por la pyme en gestión ambiental conllevan a un rendimiento ambiental.

Los resultados empíricos muestran una relación directa y significativa entre la gestión y el rendimiento ambiental ($t=29.815$; $p<0,000$), confirmando (H₃). La puesta en marcha de medidas de protección, como parte de la gestión ambiental, tiene un efecto positivo sobre el rendimiento ambiental de la pyme, mostrando una conexión fuerte entre ellas. Se corroboran los argumentos de la literatura que relacionan el incremento del rendimiento ambiental como resultado de las medidas de protección ambiental.

La pyme en su gestión, integra las preocupaciones ambientales y sociales en sus operaciones comerciales integrando a sus stakeholders en ellas. Esta actuación está ligada a dos posiciones en la firma, la primera que es interna, involucrando a la administración y empleados, relacionando la gestión del talento humano, salud, seguridad, adaptaciones al cambio y

Capítulo 7.- Discusiones, Conclusiones e Implicaciones

gestión de los impactos ambientales. La segunda, externa debido a las relaciones de la empresa con la comunidad, consumidores, proveedores entre otros.

De este modo, existe una conexión entre las actividades ambientales y de responsabilidad social, que planteamos en la hipótesis cuatro (H_4), para verificar que la gestión ambiental de la pyme influye en el desarrollo de la responsabilidad social.

Los resultados obtenidos muestran una relación directa y significativa entre la gestión ambiental y la responsabilidad social ($t=5.081$; $p<0,000$), confirmando (H_4). Esta conclusión confirma que las prácticas de responsabilidad social se relacionan de forma conjunta con el logro de objetivos medioambientales y sociales, implementándose de forma diferente en las pymes en relación con las grandes empresas. Por lo tanto, existe una generación de sinergias competitivas o de imagen asociadas en la pyme en donde los stakeholders cercanos a la empresa pueden ver ambas como la misma.

Finalmente, la gestión ambiental guarda relación con la innovación organizacional, que se presenta como una capacidad transversal en la pyme que permite la implementación de la creatividad, conocimientos y capacidades que permiten el logro de ventajas competitivas, actividades de gestión ambiental y de responsabilidad social. Es así como las prácticas ambientales se consideran como innovaciones organizacionales intangibles y que pueden ser monitoreadas por la pyme. En este sentido, se procedió a contrastar la hipótesis cinco (H_5) para determinar la existencia de esta relación en el contexto pymes

Los resultados del análisis empírico muestran una relación directa y significativa entre la gestión ambiental y la innovación organizacional ($t=4.218$; $p<0,000$), confirmando (H_5). Este resultado establece una relación

Capítulo 7.- Discusiones, Conclusiones e Implicaciones

positiva entre ambas magnitudes en donde el desarrollo de prácticas ambientales favorece la modificación o implementación de cambios en la organización relacionados con la implementación de nuevas estructuras administrativas, de organización y gestión.

Los resultados expuestos son positivos para esta investigación al corroborar la existencia de un efecto indirecto de la integración de los stakeholders sobre los resultados organizacionales, permitiendo una convergencia entre los enfoques normativo e instrumental para mostrar la influencia de los stakeholders en la pyme.

Primero, el hecho que la pyme posea capacidades de innovación organizacional como una construcción multifacética por sus diversas perspectivas de gestión de la innovación, le permite adquirir conocimiento y organización como factor humano en la pyme. Segundo, permite mejorar la productividad del lugar del trabajo y reducir costos administrativos por lo que implicaría un mejor rendimiento en la pyme. Por esto, se consideran diversas hipótesis que relacionan la innovación organizacional y los rendimientos de la pyme. Estos rendimientos fueron evaluados de acuerdo con su rendimiento económico (H8_a), rendimiento comercial (H8_b), rendimiento operativo (H8_c) y rendimiento social (H8_d).

Los resultados obtenidos muestran que la influencia de la innovación organizacional en los rendimientos económicos ($t=2.028$; $p<0,043$), y sociales ($t=2.584$; $p<0,010$) es significativa y positiva. Estos resultados apoyan los planteamientos referentes a la influencia de la innovación organizacional en el rendimiento económico y social, que son coincidentes con los resultados obtenidos en estudios previos (Corsi et al., 2019; Hervás-Oliver et al., 2014, 2016).

Adicionalmente, los resultados permiten comprender la influencia de la pyme en su capacidad de innovación organizacional, permitiendo la

Capítulo 7.- Discusiones, Conclusiones e Implicaciones

generación de rendimientos económicos y sociales en un contexto de país en vías de desarrollo, así como el efecto indirecto de la integración de los stakeholders sobre estos rendimientos. Sin embargo, se aprecian otros resultados que no mostraron una relación entre la innovación organizacional y los rendimientos comerciales ($t=0.233$; $p<0,816$) o rendimientos operativos ($t=1.070$; $p<0,285$).

Segundo, el rendimiento ambiental permite a la pyme ser verde y competitiva logrando que sus administradores tengan en cuenta prácticas de responsabilidad social y de gestión ambiental en sus actividades. De acuerdo con la literatura, las prácticas de gestión ambiental permiten que la firma sea rentable y que genere beneficios tanto al medioambiente como a la sociedad. Estas reflexiones fueron contrastadas en la hipótesis H9 a través del análisis de la influencia del rendimiento ambiental sobre los distintos rendimientos empresariales: Rendimiento económico (H9_a), rendimiento comercial (H9_b), rendimiento operativo (H9_c) y rendimiento social (H9_d).

Los resultados mostraron que el rendimiento ambiental influye positiva y significativa en los rendimientos organizacionales de la pyme, específicamente en los rendimientos: Económico ($t=0.233$; $p<0.816$), Social ($t=3.442$; $p<0.001$) y en menor medida, el comercial ($t=2.014$; $p<0.045$). Estos resultados muestran la influencia del rendimiento ambiental sobre el rendimiento económico y social. En una proporción menor influenciada por rendimiento comercial.

Los resultados obtenidos, que relacionan el rendimiento ambiental son coincidentes con estudios previos y afines con los resultados económicos (Carmona-Moreno et al., 2004; Claver-Cortés et al., 2007; Lopez-Gamero et al., 2010), sociales (Gao & Mattila, 2014; Kucukusta et al., 2019; Rahman & Reynolds, 2016) y comerciales (Claver-Cortés et al., 2007; Molina-Azorín, Claver-Cortés, Pereira-Moliner, et al., 2009).

Tercero, respecto a la responsabilidad social, la literatura menciona dos posturas. La primera considera que la RSE no genera desempeño económico y por tanto, apunta a la inexistencia de una relación entre estas variables o que no hay claridad entre ellas (Brammer & Millington, 2008; Griffin & Mahon, 1997; McWilliams & Siegel, 2000; Surroca et al., 2010). La segunda señala una postura contraria al mencionar una relación positiva entre ambas variables (Lev et al., 2010; Margolis & Walsh, 2001, 2003; Moser & Martin, 2012; Orlitzky et al., 2003; Wang et al., 2016). En las pymes, esta relación se encuentra en función de recomendaciones o implementación de estrategias que permiten incrementar su rendimiento (Agudo-Valiente et al., 2012; Herrera Madueño et al., 2016; Longo et al., 2005) o un resultado positivo (Aragón-Correa et al., 2008; Jain et al., 2016, 2017; Torugsa et al., 2012).

En base a lo expuesto anteriormente, se establecieron una serie de relaciones entre la responsabilidad social y los rendimientos de la pyme: Rendimiento económico (H_{10a}), rendimiento comercial (H_{10b}), rendimiento operativo (H_{10c}) y rendimiento social (H_{10d}). Los resultados del estudio empírico mostraron que no existe una relación directa y significativa en los diferentes rendimientos. A pesar de que este tipo de empresas exhiben características importantes que pueden ser favorables a las RSE presentan limitaciones debido a sus cursos limitados, tiempo y experiencia en prácticas de RSE convirtiéndose en obstáculos que impiden su consolidación, por lo que establecer estrategias de RSE puede ser desafiantes para la pyme en este contexto de país en vías de desarrollo.

7.2 Conclusiones de la Revisión Teórica

Este trabajo de investigación se ha desarrollado por medio de un cuerpo teórico establecido en los primeros cinco capítulos, que tienen

Capítulo 7.- Discusiones, Conclusiones e Implicaciones

como fundamento central la teoría de los stakeholders en el ámbito empresarial. Esta fundamentación permitió estudiar a los stakeholders relacionados en el contexto de la pequeña y mediana empresa, consintiendo articular el planteamiento de relaciones e hipótesis presentadas en este trabajo. Adicionalmente se ha utilizado el análisis bibliométrico como método reciente e innovador para estudiar la estructura intelectual de la relación existente entre los stakeholders y las pymes, así como para analizar los efectos de integrar a los stakeholders en actividades de Gestión Ambiental, Innovación Organizacional y Responsabilidad Social, así como en el desarrollo de capacidades y rendimientos organizacionales.

La revisión teórica expuso conclusiones que permitieron el cumplimiento de los objetivos establecidos para esta tesis doctoral relacionados con:

Objetivo 1: Revisión de la literatura existente sobre los stakeholders y como ellos son integrados en la empresa. Cumplimiento expresado en las conclusiones teóricas (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14 y 22).

Objetivo 2: Realizar un análisis de la estructura intelectual de la relación de los stakeholders, y las pequeñas y medianas empresas (pymes), así como su visualización por medio del mapeo científico. Guardando relación con las conclusiones teóricas 15, 16, 17, 18 y 19.

Objetivo 3: Analizar el efecto que tiene la integración de los stakeholders como capacidad en la generación de rendimientos en la pyme. Desarrollo alcanzando mediante las conclusiones teóricas 11, 12, 13, 20, 21, 22 y 23.

De acuerdo a lo expuesto a continuación se muestran las principales conclusiones procedentes del desarrollo teórico en los cinco primeros capítulos de este trabajo.

1. La importancia de la teoría de los stakeholders radica en su interacción con la sociedad en temas de bienestar social, políticas públicas, medio ambiente y sostenibilidad. Su principal contribución es su extensa aplicación en el mundo empresarial al comprender su interacción en el complejo mundo de los negocios. Estas interacciones han permitido que la teoría alcance madurez teórica reflejada en más de 125 mil documentos en la Web of Science (al utilizar el término stakeholder), cientos de libros y conferencias relacionados a diversas disciplinas académicas. Su marcada participación en la economía, así como el ser protagonista en las políticas públicas y de legislación en entornos locales como nacionales. Conclusiones que se encuentran relacionadas con el objetivo 1.1.
2. La teoría de los stakeholders ha tenido un desarrollo amplio en la literatura de la administración, generando contribuciones en otros campos del saber relacionados como la responsabilidad social corporativa, sostenibilidad, administración estratégica, ética empresarial, gobierno corporativo y finanzas. Esta teoría presenta, además aportaciones en otras disciplinas como la economía, sociología, política, derecho y salud. La teoría ha sido útil para explicar diversas situaciones del entorno al relacionarse con otras teorías organizativas como: Teoría de la Agencia, Teoría de la Capacidad Dinámica, Teoría Institucional, Teoría de Redes, Teoría de Dependencia de Recursos, Teoría de Costo de Transacción, Teoría del Comportamiento Planificado, Teoría del Capital Social y Teoría de los Derechos de Propiedad. Conclusiones que muestran una relación con el objetivo 1.1.
3. El término stakeholder tiene una amplitud conceptual, lo que conlleva a exponer diversos significados. Se analizaron 43 definiciones en un periodo cercano a 60 años (1963 – 2018), recogiendo los diversos tipos

de stakeholders y los diversos enfoques de la teoría. Esto nos permitió exponer una nueva definición como aportación a la academia: *“Los stakeholders son individuos, grupos u organizaciones que mantienen una relación recíproca con la empresa, voluntaria o involuntaria, que repercute en los procesos de creación de valor de ambas partes”*. Esta amplitud conceptual permite reforzar el objetivo 1.1.

4. Uno de los temas complejos de la teoría de los stakeholders es su identificación, es decir establecer quien o que puede ser un stakeholder. Este trabajo contribuye en este ámbito de la teoría estableciendo con la identificación de diferentes clasificaciones basadas en categorías, intereses, identidad social, posesión de recursos y por criterios. La comprensión de los negocios en función de la teoría de los stakeholders ha permitido obtener clasificaciones que van desde concepciones básicas hasta relaciones complejas basadas en recompensas, riesgo, posición o poder. En total se clasificaron 22 tipos, comprendiendo un periodo cercano a los 40 años del desarrollo de la teoría. Esta aportación se considera importante para el cumplimiento del objetivo 1.2.
5. Uno de los eslabones existentes en la Teoría de los Stakeholders, es la escasa y dispersa información relacionada al tiempo previo a su concepción en 1984 por Robert E. Freeman. En este sentido, se presenta un estudio exhaustivo que establece un recorrido histórico que permite establecer el origen del término stakeholder y su evolución (siglos XII – XVI), adquiriendo un significado comercial y legal entre los siglos XVII – XVIII. Estas aportaciones iniciales relacionados con la actividad empresarial permitieron cimentar los conocimientos necesarios para establecer la teoría de los stakeholders (Follet, 1918; Young, 1929; Berle y Means, 1932; Dodd Jr., 1932; Barnard, 1932; Wood, 1950; Abrams, 1951, 1954; Berle, 1954; Dill, 1958; Penrose, 1959; Eells, 1960 ;Ansoff y Steward,

1963; Cyert y March, 1963; Rhenman, 1964, 1965; Dill, 1975; King, 1978; Ackoff, 1981 y Mitroff, 1983). Este estudio histórico permite reforzar el objetivo 1.1.

6. Las aportaciones modernas relacionadas con la teoría de los stakeholders fueron precedidas por dos hitos importantes". Primero, las conferencias de Toronto "*The Stakeholder Theory of the Corporation and the Management of Ethics in the Workplace*" y "*Proceedings of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory*" organizado por Max B.E. Clarkson, y segundo, la clasificación de los enfoques, descriptivo, normativo e instrumental de Donaldson & Preston (1995) considerada como una de las contribuciones más influyentes de la teoría de los stakeholders, cuyo desarrollo ha sido continuo y permanece vigente. Los enfoques por separado han plasmado aportaciones relevantes a la teoría. Esta aportación se considera importante para el cumplimiento de los objetivos 1.1. y 1.2.
7. El enfoque descriptivo, caracteriza la interacción de la empresa con sus stakeholders en el pasado, presente y futuro. Es utilizada para explicar características específicas de la organización y su comportamiento. Este enfoque ha propuesto otras teorías: a) Centradas en la empresa (relevancia de lo GI, Teoría de Redes, Ciclo de Vida Organizacional); b) Entre la empresa y GI (Teoría de la Agencia; Análisis y evaluación del rendimiento del RSE y redefinición de la empresa), y c) Estrategias Organizacionales. Esta conclusión se encuentra relacionado con los objetivos 1.1. y 1.2.
8. El enfoque instrumental, permite la visión estratégica en la empresa al contemplar la conexión de los GI y los objetivos de la organización relacionados con el desempeño, creación de valor y sostenibilidad. Tiene un carácter analítico – estratégico, lo que he ha permitido clasificarse

en: a) Centrado en la organización (Modelo de administración estratégica, estrategias de gestión); b) Relación empresa – GI (Realismo crítico); y c) Centrados en el GI (Estrategias de influencia, Identidad e Interés). El desarrollo de este enfoque guarda relación con los objetivos 1.1. y 1.2.

9. En el enfoque normativo, proporciona elementos fundamentales relacionados por principios morales, valores y derechos que le permiten a la empresa relacionarse con los stakeholders. Bajo este enfoque se han desarrollado diversas teorías: Ecológico y Espiritual, Kantiana, Rawlsiana (Doctrina de Contratos justos, Imparcialidad de los stakeholders, Stakeholder Libertario), Teoría Crítica y Habermas, integrativa de los contratos sociales, bien común, comunitarismo, feminista, derechos de propiedad, paradoja del stakeholder y deberes fiduciarios. Conclusión que guarda relación con los objetivos 1.1. y 1.2.
10. Los enfoques normativo e instrumental pueden estar alineados al brindar una orientación normativa (conducta ética y diseño de estrategias) para derivar a una orientación instrumental (cooperación, fidelización o utilización de los GI para cumplir los objetivos organizacionales). Este hecho permite configurar estrategias de relación con los GI permitiendo cumplir los objetivos 1.2 y 1.3.
11. El Stakeholder Management nace como una combinación de los enfoques normativo e instrumental, al armonizar la gestión estratégica con la ética, aclarando las prioridades de la empresa respecto a la misión y valores que impulsan a involucrar los stakeholders en función de sus demandas e intereses. Para el efecto se propone una nueva definición del Stakeholder Management *"La gestión de la empresa basada en la relación con sus Grupos de Interés, que debe ser de calidad, trato justo, valiosa y que debe ser parte de la cultura de la organización, permitiendo*

incorporar los intereses de las stakeholders al modificar las políticas de la firma". El estudiar el Stakeholder Management y su aplicación en la empresa permite complementar el marco teórico desarrollado en esta investigación permitiendo el cumplimiento de los objetivos 1.2, 1.3. y 3.1

12. En la literatura existen argumentos suficientes para considerar que la empresa requiere considerar los interés y demandas de sus stakeholders, por lo tanto, debe modificar su gestión empresarial para establecer una relación a largo plazo, es decir integrarlos. Por lo tanto, la integración se vuelve una capacidad estratégica al reflejar prácticas de gestión con el aspecto moral, adicionalmente guarda relación con las teorías de recursos y capacidades, aprendizaje organizacional, medio ambiente o innovación. Conclusión que guarda relación con los objetivos 1.3, 3.1., 3.2. y 3.3.
13. Se considera la integración de los stakeholders como una capacidad dinámica, por cuanto permite crear, ampliar o modificar a propósito la base de recursos de la empresa, es decir logra cambiar rutinas y su integración a las operaciones de la firma. Es una evolución organizacional para adaptarse a los cambios en el entorno. Conclusión que nos permite referenciar el cumplimiento de los objetivos 1.3, 3.1., 3.2. y 3.3.
14. El estudio de los stakeholders en su extenso desarrollo teórico y de aplicación empírica se han centrado en grandes empresas, debido a diversos factores la como disponibilidad y acceso a información. En el contexto de las pymes es posible que los stakeholder presenten un papel crítico para garantizar la supervivencia de la firma. Esto es debido a que la pyme mantiene estrechas relaciones con los stakeholders desarrollando amistades intrínsecas y extrínsecas, reciprocidad, intercambio de información, empatía y buena voluntad. Lo que justifica

la necesidad de comprender el papel de los GI en el ámbito de las pymes.

Conclusión que mantiene relación con el objetivo 1.3

15. El sintetizar y avanzar en el conocimiento sobre la aplicación de la teoría de los stakeholders en el ámbito de las pymes requiere de un método sólido para estructurar el conocimiento, presentándose el análisis bibliométrico como una alternativa novedosa y actual de investigación. El mostrar un análisis de la estructura intelectual y evolución del campo de estudio de los stakeholders y las pymes, utilizando análisis bibliométricos y visualizaciones de mapas se convierte en una contribución a la literatura académica en el campo de la administración y negocios, al presentar procesos que permiten identificar, en general la estructura cognitiva, el origen y la evolución del campo de estudio considerando diferentes unidades de análisis a nivel micro (palabras clave de autor), meso (exploración de artículos) y macro (revistas científicas). Conclusión que permite alcanzar el objetivo 2 y sus sub-objetivos 2.1 y 2.2.
16. El mapa bibliométrico relacionado a las palabras de autor (nivel micro) permitió identificar tres periodos cuya evolución refleja la creciente importancia de este tema. El periodo 1990 – 1999, se centran en temas relacionados con el emprendimiento y los negocios. En la mayoría de los casos, simplemente identifican diferentes partes interesadas que podrían estar relacionadas con la gestión de las pymes. El segundo período (2000-2010) ve un aumento sustancial en el número de publicaciones, donde surgen nuevos temas relacionados con el desempeño, los grupos de interés y sostenibilidad; continúan las investigaciones relacionadas con el emprendimiento, pero los temas relacionados con el enfoque empresarial presentan una disminución importante. En el período final (2010-2017), los temas anteriores se consolidan y emerge el enfoque

Capítulo 7.- Discusiones, Conclusiones e Implicaciones

ambiental. Estos cinco temas constituyen los pilares que sostienen el campo de estudio durante el período 1990-2017. Argumento que se encuentra relacionado con el objetivo 2.2.

17. El mapa bibliométrico relacionado con el análisis de co-citas de los autores de referencia (meso) muestra que, lejos de centrarse en un tema común, las contribuciones del enfoque basado en los grupos de interés en las pymes se realizan a diversas disciplinas relacionadas con la gestión, como la innovación, cuestiones ambientales, responsabilidad social y ética empresarial. Conclusión que guarda relación con el objetivo 2.2.
18. El mapa bibliométrico relacionado con el análisis de revistas científicas (macro) resultó en la clasificación de 155 revistas en siete grupos cuyos campos académicos están relacionados con los negocios, el emprendimiento, la innovación, las finanzas, el marketing, la ética, el turismo y la hospitalidad. Conclusión que mantiene relación con el objetivo 2.2.
19. Los tres análisis basados en mapas bibliométricos (análisis de palabras clave, autores de referencia y revistas científicas) revelan similitudes importantes en los enfoques: Ambiental (relacionados con la comunidad, innovación y emprendimiento), Turismo (Hospitalidad), Social, Gestión (Emprendimiento, operaciones, estrategia, financiero, marketing y negocios), y teoría de los grupos de interés. Estos temas se orientan hacia el estudio de los determinantes del desempeño empresarial, la RSE, los problemas ambientales y la sostenibilidad. Estos hallazgos revelan que la generación de conocimiento aplicado a las pymes en estos campos está en un proceso continuo de expansión, que podría explotarse para enriquecer simultáneamente el campo de la teoría de los grupos de interés, estimular la generación de nuevos enfoques teóricos y favorecer el descubrimiento de evidencia empírica en el

campo de las pymes. En base a lo expuesto, se puede considerar en el contexto pymes la existencia de enfoques que han sido escasamente estudiados y que relacionan los grupos de interés, como son la innovación, cuestiones ambientales, responsabilidad social empresarial, sostenibilidad y gestión. Estos estudios en su mayor parte han sido realizados en Europa, Asia y Norteamérica, por lo que son escasos a nivel latinoamericano. Conclusión que guarda relación con el cumplimiento del objetivo 2.2

20. Las pymes son responsables de la mayor parte de la contaminación del medio ambiente pero también asumen sus responsabilidades sociales y ambientales, al estar dispuestos para implementar medidas de gestión ambiental. Esta reacción permite conocer cuáles son las prácticas ambientales que realiza y sus motivos para participar en ellas. Estos motivos son variados, van desde compromisos con el ambiente, apariencia, presiones legales, tipo de industria, edad y tamaño de la empresa (Bagur-Femenias et al., 2016; Khanna & Speir, 2013; Theyel & Hofmann, 2015). Sin embargo, la literatura coincide en un tema central, la presión de los stakeholders y su importancia (Best & Thapa, 2013; Lewis et al., 2015; Tevapitak & (Bert) Helmsing, 2019; Weng et al., 2015). Conclusión relacionada con el objetivo 3.2.

21. Un repaso por la literatura nos ha permitido establecer argumentos que muestran a la gestión ambiental como una capacidad y que se encuentra relacionada con la integración y presión de los stakeholders en el contexto de las pymes. Se ha desarrollado hipótesis que justifican su efecto sobre el rendimiento ambiental, y como este afecta a los resultados empresariales. Conclusión que muestra relación con los objetivos 3.1., 3.2.

22. Se expusieron argumentos basados en la literatura que permitieron considerar que la integración de los stakeholders permite la generación de la capacidad de innovación organizacional en la pyme. Además de cumplir los requisitos de la teoría de recursos y capacidades (valioso, raro, inimitable e insustituible), se comporta como una capacidad dinámica porque debe reconfigurar la pyme sus habilidades internas y externas para afrontar rápidamente los entornos cambiantes y obtener rendimientos organizacionales positivos. Argumento que nos permite corroborar una relación con los objetivos 1.3. y 3.3.
23. En la literatura se encuentran argumentos suficientes para considerar que las actividades de responsabilidad social tienen el potencial de crear relaciones fuertes entre la pyme y sus stakeholders. Por lo tanto, se considera útil la teoría de los stakeholders para explicar como la integración de estos grupos de interés influye positivamente en la adopción de actividades de responsabilidad social. La pyme debe incrementar sus esfuerzos para integrar a los stakeholders en cuestiones sociales, modificando sus políticas y prioridades, así como sus habilidades internas y externas convirtiéndolo en una capacidad. Se han establecido hipótesis que justifica la integración de los GI con esta capacidad y como afecta el resultado empresarial. Conclusión que permite relacionar el cumplimiento del objetivo 3.1.
24. En la pyme, las capacidades asociadas con la gestión ambiental, innovación organizacional y responsabilidad social, bajos los diversos argumentos expuestos consideramos se relacionan con la capacidad de integración de los stakeholders y como estos influyen en el desempeño organizacional. Conclusión que permite el cumplimiento global del objetivo 3.

7.3 Conclusiones del Análisis Empírico

Paralelamente, este trabajo sugiere diferentes conclusiones motivadas por los resultados obtenidos en el contraste de hipótesis en la muestra de empresas de pymes hoteleras del Ecuador. Se exponen a continuación las conclusiones de este análisis:

1. El efecto de la presión de los stakeholders en asuntos ambientales sobre la gestión ambiental en la pyme se ha comprobado empíricamente. Este efecto es estadísticamente significativo y presenta una relación directa. El efecto además es más fuerte en los stakeholder internos que en los externos. Esta situación es especialmente relevante en el ámbito de las pymes del sector turístico en Ecuador, ya que la literatura ha venido reconociendo la importancia de los stakeholders externos respecto al efecto en las empresas para el desarrollo de prácticas medioambientales. Por lo tanto, en el caso de las pymes analizadas podemos pensar que esta percepción del entorno no tiene la misma intensidad que pueda tener en otros sectores o en empresas de mayor tamaño.
2. Los stakeholders ejercen presión en la adopción de prácticas y responsabilidad en materia ambiental en la pyme, condicionando el grado de desarrollo de las estrategias ambientales. Estas preocupaciones en las cuestiones ambientales también pueden venir motivadas por el grado de participación y colaboración de los GI en la pyme. Esta relación de colaboración positiva es determinada como Integración, que fue evaluado empíricamente, determinándose que a mayor presión de los stakeholders en asunto ambientales mayor será la integración de los stakeholders en la pyme. Estos resultados refuerzan la importancia de las prácticas de integración de stakeholders en las pymes hoteleras de Ecuador.

3. El efecto de la gestión ambiental sobre el rendimiento ambiental se ha comprobado empíricamente. Este efecto se produce de forma directa y es estadísticamente significativo. Se confirma uno de los argumentos de la literatura acerca del incremento del rendimiento ambiental como consecuencia de las medidas de protección ambiental, reforzando la importancia que para el sector hotelero tiene la consolidación de estas implicaciones en el rendimiento ambiental, para conseguir dirigir la atención directiva al desarrollo de prácticas de gestión respetuosas con el medio ambiente, circunstancia más relevante incluso en las pymes donde prácticamente la discreción directiva suele estar concentrada y la implicaciones positivas del desarrollo de las prácticas condicionan la adopción de las mismas y la disposición de recursos para su implantación.
4. La gestión ambiental tiene efectos positivos en la innovación organizacional y la responsabilidad social en la pyme, lo que ha sido comprobado empíricamente. La gestión ambiental proporciona el marco adecuado para realizar innovación organizacional al desarrollar conocimientos, capacidades e implementación de nuevas estructuras administrativas, de organización y gestión que permiten el control, monitoreo e impacto ambiental de la firma. Respecto a la responsabilidad social en la pyme, gran parte de estas prácticas pueden contener en forma conjunta el logro de objetivos ambientales y sociales de sus operaciones comerciales. Estos resultados refuerzan la importancia de las prácticas ambientales en el sector hotelero del Ecuador que, a pesar de ser voluntarias por una proporción grande de pymes, desarrollan un grado adecuado de gestión de desperdicios, agua y energía, impulsando positivamente la innovación organizacional al modificar procedimientos, rutinas de gestión u organización de los

puestos de trabajo para el cumplimiento de prácticas ambientales, así como de responsabilidad social.

5. La capacidad de integración de los stakeholders presenta un efecto positivo sobre otras capacidades como la innovación organizacional y la responsabilidad social. Las pymes que incrementen su esfuerzo para desarrollar las distintas dimensiones que comprende la integración tienen como resultado un mayor incremento de capacidades de innovación organizacional y de responsabilidad social. Estos efectos son estadísticamente significativos, pero la pyme se encuentra más cercana a las capacidades de innovación organizacional que a la responsabilidad social. Resultados que contrastan la realidad de los países en vías de desarrollo, en donde las pymes dan prioridades a las inversiones para sus actividades operativas que, a los programas sociales debido a la escasa disponibilidad de recursos financieros u no financieros, la carencia de conocimientos y experiencia para implementación de programas ambientales y sociales.
6. El mayor efecto sobre los rendimientos económicos en la pyme se ha encontrado en la Innovación Organizacional y el Rendimiento Ambiental. La Literatura expone evidencia empírica de una relación positiva entre el resultado económico y la responsabilidad empresarial. En este trabajo, este efecto no es significativo estadísticamente. En el contexto de países en vías de desarrollo la responsabilidad social es visto por algunas empresas como filantropía o mejoramiento de imagen más no como parte integral de las actividades de estrategia empresarial.
7. El efecto sobre el rendimiento social en la pyme está asociado con el rendimiento ambiental y la innovación organizacional de forma directa teniendo efectos significativos.

8. En cuanto al efecto de la responsabilidad empresarial de la pyme encontramos una evidencia débil sobre los rendimientos económicos, comerciales, operativos y sociales. La literatura menciona que en este contexto empresarial (pymes) existen limitaciones de recursos, lo que provoca una dificultad al implementar actividades de responsabilidad social y, por ende, el desempeño empresarial relacionado.

Estas conclusiones empíricas están relacionadas con el objetivo 4: "Realizar una contrastación empírica de los planteamientos realizados de la relación de los stakeholders, innovación organizacional, gestión ambiental y responsabilidad social empresarial en el contexto de pequeñas y medianas empresas en el sector hotelero en la República del Ecuador".

7.4 Limitaciones y futuras líneas

El cuerpo de conclusiones descritas anteriormente debe ser considerado sin olvidar algunas limitaciones del mismo, motivadas principalmente por las características de la población y muestra objeto de estudio, pero también por la metodología seguida en la revisión de la literatura.

1. En primer lugar, hay que reconocer las limitaciones referentes a la aplicación del método bibliométrico. Al emplear la metodología de los académicos Zupic & Čater, (2014) y Tranfield et. al (2003), la selección de revistas indexadas que son representativas en un campo determinado puede diferir de otros métodos expuestos en la literatura académica, por la importancia de las keywords en la selección de los artículos y por tanto la configuración de los clústeres resultado de la co-citación. Aunque es posible que estudios posteriores, o revisiones de la literatura puedan exponer resultados parcialmente diferentes, el riguroso proceso utilizado, el periodo de análisis y el tamaño de la base de datos obtenida,

Capítulo 7.- Discusiones, Conclusiones e Implicaciones

hacen de la presente investigación un referente importante en el ámbito de la gestión de los stakeholders en Pymes.

2. La muestra estudiada es exclusivamente del sector de alojamiento permitiendo agregar un mayor valor al estudio, pero el generalizar sus conclusiones en otro tipo de empresas deben ser manejados con cuidado. No obstante, el tamaño de la muestra y la metodología aplicada, así como la utilización de datos primarios y secundarios permite sugerir la generalización de estos resultados a otros contextos, especialmente en el ámbito de las Pymes que trabajan en el sector turístico.
3. El análisis efectuado en este estudio es transversal, dificultando analizar la evolución de algunas variables propuestas. Aspecto, que puede presentarse de interés al considerar la dinámica de algunas de estas variables como: La integración de los stakeholders, gestión ambiental, innovación organizacional o la responsabilidad social de la pyme.
4. El tamaño de la muestra del estudio es limitado. Esta circunstancia ha podido influir en la significatividad de algunos resultados obtenidos. Sin embargo, el porcentaje de respuesta obtenido, es superior a estudios similares en contextos de países en desarrollo en el ámbito hotelero (Chan, 2013; Chevers & Spencer, 2017), permite reconocer consistencia en los resultados y conclusiones que se derivan.
5. El estudio utiliza variables de naturaleza perceptiva. Es decir, se basa en percepciones de los propietarios o administradores de los hoteles. En este sentido, es posible la existencia de un efecto de autocomplacencia o de subjetividad no cuantificable, pero que es propio de estudios basados en percepciones (Font et al., 2016; López-Gamero et al., 2016).
6. La investigación se efectuó en Ecuador, país en vías de desarrollo. A pesar de presentar un modelo basado en teorías sólidas y datos empíricos que

lo respaldan, se debe tener precaución al generalizar los hallazgos, pues en el estudio no se investigaron diferencias culturales y/o sociales que puede modificar la conducta de los informantes.

7. Finalmente, el estudio en cuestión es novedoso, tanto por los aspectos teóricos tratados, como por el país estudiado. Esto dificulta o impide realizar comparaciones con otros estudios, realizar generalizaciones o establecer conclusiones.

No obstante, estas limitaciones nos sugieren el desarrollo de futuras líneas de investigación que a continuación exponemos:

1. La aplicación del método bibliométrico sugiere la exploración más amplia de la estructura intelectual al considerar otros documentos que fueron excluidos en su aplicación. Estos documentos nos referimos a artículos de conferencia y libros, que a pesar no ser ampliamente aceptados como lo es un artículo indexado, contienen información valiosa que puede aportar en el análisis de la estructura del tema de estudio.
2. El presente estudio fue realizado en un contexto de país en vías de desarrollo, obteniendo resultados para el sector hotelero que permiten generalizar los resultados en otros contextos. Sin embargo, es una oportunidad valiosa para estudiar otros sectores económicos que sean representativos del país. Adicionalmente, se podría considerar ampliar la muestra y replicar el estudio en otros países de la región para analizar el desarrollo de capacidades organizativas.
3. El estudio fue desarrollado en un escenario pre COVID-19, en donde el sector hotelero mantuvo un creciente desarrollo a pesar de un crecimiento económico bajo del país y región. El escenario actual muestra un sector hotelero semiparalizado por varios meses de lo que

va del año 2020, lo que sugiere realizar un futuro estudio para determinar el desarrollo de capacidades organizacionales post COVID-19, en un entorno similar.

7.5 Aportaciones e Implicaciones

1. La literatura relacionada con la teoría de los stakeholders y las pymes es relativamente reciente por lo que justifica la necesidad de sintetizar y avanzar en el conocimiento en este ámbito. La mayor parte del desarrollo teórico de los stakeholders y su aplicación empírica en diversos campos se han centrado en grandes empresas, debido a diversos factores como disponibilidad y accesibilidad de la información, la naturaleza de las empresas y la facilidad de analizar la influencia de las partes interesadas externas en estas organizaciones.
2. Esta tesis doctoral es una aportación a la literatura referente a la teoría de los stakeholders y su implicación en las pymes, lo que sugiere una línea de investigación relativamente reciente y que requiere desarrollos de carácter teórico y empírico, en especial en un contexto de un país en vías de desarrollo.
3. Este trabajo supone un primer referente en el estudio bibliométrico de la relación de stakeholders y pymes. Su realización ha mostrado importantes cuestiones relacionadas con el desarrollo de esta temática y la evolución en los clústeres temáticos que se presentan, permite sugerir que algunas de estas líneas se consoliden en el futuro. Así, los resultados mostrados en este trabajo permiten sugerir la importancia que en el futuro desarrollo de la temática van a tener el enfoque social, el enfoque de sostenibilidad e innovación, el enfoque medioambiental y la

generación de capacidades organizativas, así como el emprendimiento y los efectos sobre el rendimiento en las pymes.

4. La literatura relacionada con la teoría de los stakeholders ha incursionado en los últimos años en la identificación y conocimiento del stakeholder, su implicación y modificaciones que debe realizar la firma para atender sus demandas e intereses, es decir su integración. Dimensiones que no han sido probadas en un contexto pymes, al igual que en un país en vías de desarrollo. El análisis empírico efectuado en este estudio corrobora estas dimensiones, siendo un referente para futuras investigaciones en este campo académico, así como presentar nuevo conocimiento para los administrativos y/o propietarios de las pymes para que puedan planificar e involucrar a los GI en las actividades de la empresa.
5. Se presenta una contribución a la teoría de recursos y capacidades al encontrar sustento empírico para los argumentos relacionados al desarrollo de la capacidad de integración de los GI en la pyme. En esta misma línea, se comprueba empíricamente el desarrollo de capacidades de gestión ambiental, innovación organizacional y responsabilidad social con la integración de los stakeholders. En este sentido, la integración se manifiesta más significativa con la innovación organizacional.
6. La relevancia económica y su impacto en el medioambiente de las pymes hizo necesario analizar su gestión y rendimiento ambiental. Este estudio aporta evidencia empírica sobre estos constructos, que se encuentran estrechamente relacionadas, al mostrarse significativa su relación.
7. La integración de los GI (por medio de sus dimensiones de conocimiento, implicación y adaptación de demandas) requiere que la pyme deba modificar su gestión empresarial. Modificación que lleva a la pyme a implementar nuevos métodos en la gestión empresarial para

Capítulo 7.- Discusiones, Conclusiones e Implicaciones

organizar rutinas, puesto de trabajo o relaciones externas, lo que en conjunto o de forma separada son actividades de innovación organizacional. El análisis empírico efectuado corrobora lo expuesto.

8. El estudio presentó una relación significativa entre la integración de los stakeholders y la generación de capacidades empresariales (gestión ambiental, innovación organizacional y responsabilidad social). En donde, la gestión ambiental tiene relación directa con el rendimiento ambiental y la innovación organizacional tiene efecto directo con los rendimientos económicos y sociales.
9. Los propietarios y/o administrativos del sector hotelero, deben considerar los resultados de este estudio para su gestión en la pyme. En particular:
 - La integración de los stakeholders como una capacidad estratégica de colaboración positiva y que permite la generación de capacidades ambientales, de innovación organizacional y de responsabilidad social.
 - La oportunidad de relacionarse con sus stakeholders les permite un conocimiento más profundo de sus GI, la cercanía de la pyme con la comunidad, relaciones flexibles y próximas e intercambio de información.
 - Los GI implicados permiten su intervención en las rutinas de la pyme, puede mejorar sus capacidades de gestión y toma de decisiones.
 - La pyme puede reorientar su política empresarial y objetivos para considerar las demandas e intereses de sus stakeholder, lo que le permite experimentar nuevas estructuras administrativas, de organización y de gestión, para desarrollar prácticas de

innovación relacionadas para satisfacer prácticas de gestión ambiental y de responsabilidad social.

- La integración de los stakeholders en la pyme permite aprovechar el conocimiento y experiencia del GI para mejorar los procesos de gestión y prestación de servicios en medioambientes sensibles, como es el caso de las islas Galápagos, declaradas por la UNESCO como Patrimonio Natural de la Humanidad (1978) y reserva de la Biosfera (1984), por su diversidad natural, cultural y biológica (Instituto Nacional de Patrimonio Cultural, 2020; Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, 2020).
- La concepción de la gestión ambiental que se manejan en el sector pese que en la mayoría de las pymes no posee una certificación ambiental, no implica que la empresa desconozca de estándares ambientales, más bien se identifican áreas comunes de gestión de prácticas ambientales como son la gestión de residuos, energía y agua.



Referencias Bibliográficas relacionadas a la investigación

Referencias Bibliográficas

- Abstracts of Recent American Decisions. (1871). *The American Law Register (1852-1891)*, 19(6), 402–415. <http://www.jstor.org/stable/3303634>
- Ackermann, F., & Eden, C. (2011). Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice. *Long Range Planning*, 44(3), 179–196. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.08.001>
- Ackoff, R. L. (1981). Our changing concept of the corporation. In A. J. Zakhem, D. E. Palmer, & M. L. Stoll (Eds.), *Stakeholder Theory: Essential Readings in ethical leadership and management* (pp. 31–39). Prometheus Books.
- Adomako, S., Amankwah-Amoah, J., & Danso, A. (2019). The effects of stakeholder integration on firm-level product innovativeness: insights from small and medium-sized enterprises in Ghana. *R&D Management*, 49(5), 734–747. <https://doi.org/10.1111/radm.12367>
- Agle, B. R., Donaldson, T., Freeman, R. E., Jensen, M. C., Mitchell, R. K., & Wood, D. J. (2008). Dialogue: Toward Superior Stakeholder Theory. *Business Ethics Quarterly*, 18(2), 153–190. <https://doi.org/10.5840/beq200818214>
- Agle, B. R., Mitchell, R. K., & Sonnenfeld, J. A. (1999). Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values. *Academy of Management Journal*, 42(5), 507–525. <https://doi.org/10.2307/256973>
- Agostini, L., & Nosella, A. (2019). Inter-organizational relationships involving SMEs: A bibliographic investigation into the state of the art. *Long Range Planning*, 52(1), 1–31. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.12.003>
- Agudo-Valiente, J. M., Ayerbe, C. G., & Figueras, M. S. (2012). Social responsibility practices and evaluation of corporate social performance. *Journal of Cleaner Production*, 35, 25–38. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.05.002>
- Agudo-Valiente, J. M., Garcés-Ayerbe, C., & Salvador-Figueras, M. (2015). Corporate Social Performance and Stakeholder Dialogue Management. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(1), 13–31. <https://doi.org/10.1002/csr.1324>
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932–968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- Ahinful, G. S., Tauringana, V., Essuman, D., Boakye, J. D., & Sha'ven, W. B. (2019). Stakeholders pressure, SMEs characteristics and environmental management in Ghana. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 0(0), 1–28. <https://doi.org/10.1080/08276331.2018.1545890>
- Ahmed, M. U., Gölgeci, I., Bayraktar, E., & Tatoglu, E. (2019). Environmental practices and firm performance in emerging markets: the mediating role of product quality. *Production Planning and Control*, 30(4), 315–328. <https://doi.org/10.1080/09537287.2018.1542514>
- Akritidis, L., Katsaros, D., & Bozanis, P. (2012). Identifying attractive research fields for new

Referencias Bibliográficas

- scientists. *Scientometrics*, *91*(3), 869–894. <https://doi.org/10.1007/s11192-012-0646-4>
- Albats, E., Alexander, A., Mahdad, M., Miller, K., & Post, G. (2019). Stakeholder management in SME open innovation: interdependences and strategic actions. *Journal of Business Research*, *April 2018*, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.038>
- Ali, F., Rasoolimanesh, S. M., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Ryu, K. (2018). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in hospitality research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *30*(1), 514–538. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2016-0568>
- Ali, M. A. (2017). Stakeholder Salience for Stakeholder Firms: An Attempt to Reframe an Important Heuristic Device. *Journal of Business Ethics*, *144*(1), 153–168. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2819-6>
- Ali, M., Seny Kan, K. A., & Sarstedt, M. (2016). Direct and configurational paths of absorptive capacity and organizational innovation to successful organizational performance. *Journal of Business Research*, *69*(11), 5317–5323. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.131>
- Ali, Z., Sun, H., & Ali, M. (2017). The impact of managerial and adaptive capabilities to stimulate organizational innovation in SMEs: A complementary PLS-SEM approach. *Sustainability (Switzerland)*, *9*(12). <https://doi.org/10.3390/su9122157>
- Ali, Z., Zwetsloot, I. M., & Nada, N. (2019). An empirical study to explore the interplay of Managerial and Operational capabilities to infuse organizational innovation in SMEs. *Procedia Computer Science*, *158*, 260–269. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.050>
- Alkhafaji, A. (2003). *Strategic Management: Formulation, implementation, and control in a dynamic environment*. The Haworth Press Inc.
- Allen, F., Carletti, E., & Marquez, R. (2015). Stakeholder Governance, Competition, and Firm Value. *Review of Finance*, *19*(3), 1315–1346. <https://doi.org/10.1093/rof/rfu011>
- Alonso-Almeida, M. del M., Buil-Fabregà, M., Bagur-Femenias, L., & Aznar-Alarcón, J. P. (2017). Shedding Light on Sustainable Development and Stakeholder Engagement: The Role of Individual Dynamic Capabilities. *Sustainable Development*, *25*(6), 625–638. <https://doi.org/10.1002/sd.1682>
- Alonso-Almeida, M. del M., Fernández Robin, C., Celemín Pedroche, M. S., & Astorga, P. S. (2017). Revisiting green practices in the hotel industry: A comparison between mature and emerging destinations. *Journal of Cleaner Production*, *140*, 1415–1428. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.10.010>
- Alt, E., Díez-de-Castro, E. P., & Lloréns-Montes, F. J. (2015). Linking Employee Stakeholders to Environmental Performance: The Role of Proactive Environmental Strategies and Shared Vision. *Journal of Business Ethics*, *128*(1), 167–181. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2095-x>
- Álvarez Gil, M. J., de Burgos-Jiménez, J., & Céspedes Lorente, J. J. (2001). An analysis of environmental management, organizational context and performance of Spanish hotels. *Omega*, *29*(6), 457–471. [https://doi.org/10.1016/S0305-0483\(01\)00033-0](https://doi.org/10.1016/S0305-0483(01)00033-0)
- Alzboun, N., Khawaldah, H., Backman, K., & Moore, D. W. (2016). The effect of sustainability practices on financial leakage in the hotel industry in Jordan. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *27*, 18–26. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.03.001>
-

Referencias Bibliográficas

- Amankwah-Amoah, J., Danso, A., & Adomako, S. (2019). Entrepreneurial orientation, environmental sustainability and new venture performance: Does stakeholder integration matter? *Business Strategy and the Environment*, 28(1), 79–87. <https://doi.org/10.1002/bse.2191>
- Amoako-Adu, B., & Eshun, J. P. (2018). SME Financing in Africa: Collateral Lending vs Cash Flow Lending. *International Journal of Economics and Finance*, 10(6), 151. <https://doi.org/10.5539/ijef.v10n6p151>
- Andersen, S. E., & Høvring, C. M. (2019). CSR stakeholder dialogue in disguise: Hypocrisy in story performances. *Journal of Business Research*, August 2018, 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.030>
- Andrés, A. (2009). Measuring Academic Research. How to undertake a bibliometric study. In *Chandos Publishing*. Chandos Publishing. <https://doi.org/10.1016/B978-1-84334-528-2.05010-5>
- Annosi, M. C., Foss, N., Brunetta, F., & Magnusson, M. (2017). The Interaction of Control Systems and Stakeholder Networks in Shaping the Identities of Self-Managed Teams. *Organization Studies*, 017084061667945. <https://doi.org/10.1177/0170840616679454>
- Ansoff, I., & McDonnell, E. (1990). *Implanting Strategic Management* (2nd ed.). Prentice Hall.
- Antolín-López, R., Delgado-Ceballos, J., & Montiel, I. (2016). Deconstructing corporate sustainability: a comparison of different stakeholder metrics. *Journal of Cleaner Production*, 136, 5–17. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.01.111>
- Antonioli, D., Mancinelli, S., & Mazzanti, M. (2013). Is environmental innovation embedded within high-performance organisational changes? the role of human resource management and complementarity in green business strategies. *Research Policy*, 42(4), 975–988. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.12.005>
- Aqueveque, C., & Bianchi, C. (2017). Tourism Destination Competitiveness of Chile: A Stakeholder Perspective. *Tourism Planning & Development*, 14(4), 447–466. <https://doi.org/10.1080/21568316.2016.1272482>
- Aragón-Amonarriz, C., Arredondo, A. M., & Iturrioz-Landart, C. (2017). How Can Responsible Family Ownership be Sustained Across Generations? A Family Social Capital Approach. *Journal of Business Ethics*, 1–25. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3728-7>
- Aragón-Correa, J. A. (1998). Research notes. Strategic proactivity and firm approach to the natural environment. *Academy of Management Journal*, 41(5), 556–567. <https://doi.org/10.2307/256942>
- Aragón-Correa, J. A., García Morales, V. J., & Hurtado Torres, N. E. (2005). Un modelo explicativo de las estrategias medioambientales avanzadas para pequeñas y medianas empresas y su influencia en los resultados. *Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa*, 25, 29–51. http://www.acede.org/articulos/pdf/CEDE_25/03-02.pdf
- Aragón-Correa, J. A., Hurtado-Torres, N., Sharma, S., & García-Morales, V. J. (2008). Environmental strategy and performance in small firms: A resource-based perspective. *Journal of Environmental Management*, 86(1), 88–103. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2006.11.022>
- Aragón-Correa, J. A., Marcus, A., & Hurtado-Torres, N. (2016). The Natural Environmental
-

Referencias Bibliográficas

- Strategies of International Firms: Old Controversies and New Evidence on Performance and Disclosure. *Academy of Management Perspectives*, 30(1), 24–39. <https://doi.org/10.5465/amp.2014.0043>
- Aragón-Correa, J. A., Martín-Tapia, I., & Hurtado-Torres, N. (2013). Proactive Environmental Strategies and Employee Inclusion. *Organization & Environment*, 26(2), 139–161. <https://doi.org/10.1177/1086026613489034>
- Aragón-Correa, J. A., & Rubio-López, E. (2007). Proactive Corporate Environmental Strategies: Myths and Misunderstandings. *Long Range Planning*, 40(3), 357–381. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2007.02.008>
- Aragón-Correa, J. A., & Sharma, S. (2003). A Contingent Resource-Based View of Proactive Environmental Strategy. *Academy of Management Review*, 28(1), 71–88. <https://doi.org/10.5465/AMR.2003.8925233>
- Arend, R. J. (2013a). Ethics-focused dynamic capabilities: A small business perspective. *Small Business Economics*, 41(1), 1–24. <https://doi.org/10.1007/s11187-012-9415-2>
- Arend, R. J. (2013b). Social and Environmental Performance at SMEs: Considering Motivations, Capabilities, and Instrumentalism. *Journal of Business Ethics*, 125(4), 541–561. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1934-5>
- Arendt, S., & Brettel, M. (2010). Understanding the influence of corporate social responsibility on corporate identity, image, and firm performance. *Management Decision*, 48(10), 1469–1492. <https://doi.org/10.1108/00251741011090289>
- Argandoña, A. (1998). The stakeholder Theory and the common good. *Journal of Business Ethics*, 17(9), 1093–1102. <https://doi.org/10.1023/A:1006075517423>
- Armas-Cruz, Y., Gil-Soto, E., & Oreja-Rodríguez, J. R. (2017). Environmental management in SMEs: organizational and sectoral determinants in the context of an Outermost European Region. *Journal of Business Economics and Management*, 18(5), 935–953. <https://doi.org/10.3846/16111699.2017.1373375>
- Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S., & Lay, G. (2008). Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *Technovation*, 28(10), 644–657. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2008.03.003>
- Arranz, N., Arroyabe, M. F., Li, J., & de Arroyabe, J. C. F. (2019). An integrated model of organisational innovation and firm performance: Generation, persistence and complementarity. *Journal of Business Research*, 105(October 2018), 270–282. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.018>
- Constitución de la República del Ecuador, (2008).
- Ashton, W., Russell, S., & Futch, E. (2017). The adoption of green business practices among small US Midwestern manufacturing enterprises. *Journal of Environmental Planning and Management*, 60(12), 2133–2149. <https://doi.org/10.1080/09640568.2017.1281107>
- Asian Development Bank. (2015). *Asia SME Finance Monitor 2014*. Asian Development Bank.
- Astrachan, C. B., Patel, V. K., & Wanzenried, G. (2014). A comparative study of CB-SEM and PLS-SEM for theory development in family firm research. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 116–128. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.12.002>
- Atherton, A., & Hannon, P. D. (2000). Innovation processes and the small business: a conceptual analysis. *International Journal of Business Performance Management*,

Referencias Bibliográficas

- 2(4), 276. <https://doi.org/10.1504/IJBPM.2000.000084>
- Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H., & Wells, R. B. (1997). A Stakeholder approach to Strategic Performance Measurement. *Sloan Management Review*, 38(3), 25–38.
- Ayeh, J. K., Au, N., & Law, R. (2013). "Do We Believe in TripAdvisor?" Examining Credibility Perceptions and Online Travelers' Attitude toward Using User-Generated Content. *Journal of Travel Research*, 52(4), 437–452. <https://doi.org/10.1177/0047287512475217>
- Aykol, B., & Leonidou, L. C. (2015). Researching the Green Practices of Smaller Service Firms: A Theoretical, Methodological, and Empirical Assessment. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 1264–1288. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12118>
- Ayuso, S., Ángel Rodríguez, M., & Enric Ricart, J. (2006). Using stakeholder dialogue as a source for new ideas: a dynamic capability underlying sustainable innovation. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 6(4), 475–490. <https://doi.org/10.1108/14720700610689586>
- Ayuso, S., & Navarrete-Báez, F. E. (2018). How Does Entrepreneurial and International Orientation Influence SMEs' Commitment to Sustainable Development? Empirical Evidence from Spain and Mexico. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(1), 80–94. <https://doi.org/10.1002/csr.1441>
- Ayuso, S., Rodríguez, M. A., García-Castro, R., & Arino, M. A. (2014). Maximizing Stakeholders' Interests: An Empirical Analysis of the Stakeholder Approach to Corporate Governance. *Business & Society*, 53(3), 414–439. <https://doi.org/10.1177/0007650311433122>
- Azar, G., & Ciabuschi, F. (2017). Organizational innovation, technological innovation, and export performance: The effects of innovation radicalness and extensiveness. *International Business Review*, 26(2), 324–336. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.09.002>
- Baba, S., & Raufflet, E. (2017). Challenging Stakeholder Saliency: Lessons from Dormant Local Stakeholders. In D. M. Wasieleski & J. Weber (Eds.), *Stakeholder Management (Business and Society 360)* (pp. 159–188). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S2514-175920170000008>
- Babiak, K., & Trendafilova, S. (2011). CSR and environmental responsibility: Motives and pressures to adopt green management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(1), 11–24. <https://doi.org/10.1002/csr.229>
- Bagur-Femenias, L., Celma, D., & Patau, J. (2016). The Adoption of Environmental Practices in Small Hotels. Voluntary or Mandatory? An Empirical Approach. *Sustainability*, 8(7), 695. <https://doi.org/10.3390/su8070695>
- Bagur-Femenias, L., Llach, J., & Alonso-Almeida, M. del M. (2013). Is the adoption of environmental practices a strategical decision for small service companies? An empirical approach. *Management Decision*, 51(1), 41–62. <https://doi.org/10.1108/00251741311291300>
- Baldarelli, M. G., & Gigli, S. (2014). Exploring the drivers of corporate reputation integrated with a corporate responsibility perspective: Some reflections in theory and in praxis. *Journal of Management and Governance*, 18(2), 589–613. <https://doi.org/10.1007/s10997-011-9192-3>
- Baldo, M. Del. (2013). Stakeholders' management approach in Italian "territorial" companies Loccioni Group and the "Land of Values - LOV" project. *European J. of*
-

Referencias Bibliográficas

- International Management*, 7(2), 225. <https://doi.org/10.1504/ejim.2013.052835>
- Banerjee, S. B. (2009). *Corporate Social Responsibility. The Good, the bad and the ugly*. Edward Elgar Publishing Limited.
- Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why Companies Go Green : Responsiveness. *Academy of Management*, 43(4), 717–736. <https://doi.org/10.2307/1556363>
- Barnard, C. I. (1968). *The Functions of the Executive*. Harvard University Press.
- Barnett, M. L. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 794–816. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.25275520>
- Barnett, M. L. (2018). Influence Stakeholders, Influence the World. In *Research in the Sociology of Organizations* (Vol. 56, pp. 247–258). <https://doi.org/10.1108/S0733-558X20180000056010>
- Barnett, M. L., Henriques, I., & Husted, B. W. (2018). Governing the Void between Stakeholder Management and Sustainability. In *Advances in Strategic Management* (Vol. 38, pp. 121–143). <https://doi.org/10.1108/S0742-332220180000038010>
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B. (2018). Why resource-based theory's model of profit appropriation must incorporate a stakeholder perspective. *Strategic Management Journal*, 39(13), 3305–3325. <https://doi.org/10.1002/smj.2949>
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-Based Theory Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Oxford University Press.
- Barney, J. B., & Harrison, J. S. (2020). Stakeholder Theory at the Crossroads. *Business & Society*, 59(2), 203–212. <https://doi.org/10.1177/0007650318796792>
- Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2011). The Future of Resource-Based Theory. *Journal of Management*, 37(5), 1299–1315. <https://doi.org/10.1177/0149206310391805>
- Barrow, C. J. (2004). *Environmental Management and Development*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203495483>
- Bartol, T., Budimir, G., Juznic, P., & Stopar, K. (2016). Mapping and classification of agriculture in Web of Science: other subject categories and research fields may benefit. *Scientometrics*, 109(2), 979–996. <https://doi.org/10.1007/s11192-016-2071-6>
- Basile, A., & Faraci, R. (2015). Aligning management model and business model in the management innovation perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 28(1), 43–58. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2013-0199>
- Bassi, F., & Dias, J. G. (2019). The use of circular economy practices in SMEs across the EU. *Resources, Conservation and Recycling*, 146(October 2018), 523–533. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2019.03.019>
- Battle, J., Orfila-Sintes, F., & Moon, C. J. (2018). Environmental management best practices: Towards social innovation. *International Journal of Hospitality Management*, 69(August 2017), 14–20. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.10.013>
- Battaglia, M., Bianchi, L., Frey, M., & Iraldo, F. (2010). An innovative model to promote CSR among SMEs operating in industrial clusters: Evidence from an EU project. *Corporate*
-

Referencias Bibliográficas

- Social Responsibility and Environmental Management*, 17(3), 133–141.
<https://doi.org/10.1002/csr.224>
- Battaglia, M., Testa, F., Bianchi, L., Iraldo, F., & Frey, M. (2014). Corporate social responsibility and competitiveness within SMEs of the fashion industry: Evidence from Italy and France. *Sustainability (Switzerland)*, 6(2), 872–893.
<https://doi.org/10.3390/su6020872>
- Battisti, G., & Stoneman, P. (2010). How innovative are UK firms? Evidence from the fourth UK community innovation survey on synergies between technological and organizational innovations. *British Journal of Management*, 21(1), 187–206.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00629.x>
- Baumann-Pauly, D., Wickert, C., Spence, L. J., & Scherer, A. G. (2013). Organizing corporate social responsibility in small and large firms: Size matters. *Journal of Business Ethics*, 115(4), 693–705. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1827-7>
- Becken, S., & McLennan, C. (2017). Evidence of the water-energy nexus in tourist accommodation. *Journal of Cleaner Production*, 144, 415–425.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.167>
- Becker, J. M., & Ismail, I. R. (2016). Accounting for sampling weights in PLS path modeling: Simulations and empirical examples. *European Management Journal*, 34(6), 606–617. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.06.009>
- Bellis, N. De. (2009). *Bibliometrics and Citation Analysis*. The Scarecrow Press, Inc.
- Benckendorff, P., & Zehrer, A. (2013). A network analysis of tourism research. *Annals of Tourism Research*, 43(Mci), 121–149. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2013.04.005>
- Bendell, B. L., & Nesij Huvaj, M. (2018). Does stakeholder engagement through corporate social and environmental behaviors affect innovation? *Journal of Business Research*, April, 0–1. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.028>
- Benito-Hernández, S., Platero-Jaime, M., & Esteban-Sánchez, P. (2016). The influence of cooperative relations of small businesses on environmental protection intensity. *Business Ethics*, 25(4), 416–439. <https://doi.org/10.1111/beer.12126>
- Berber, N., & Lekovic, B. (2018). The impact of HR development on innovative performances in central and eastern European countries. *Employee Relations*, 40(5), 762–786. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2017-0188>
- Berle, A. A., & Means, G. C. (1960). *Modern corporation and private property*. Transaction Publishers.
- Berman, S. L., & Johnson-Cramer, M. E. (2017). Stakeholder Theory: Seeing the field through the forest. *Business & Society*, 1(1), 1–18.
<https://doi.org/10.1177/0007650316680039>
- Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S., & Jones, T. M. (1999). Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 42(5), 488–506.
<https://doi.org/10.2307/256972>
- Berrone, P., Surroca, J., & Tribó, J. A. (2007). Corporate ethical identity as a determinant of firm performance: A test of the mediating role of stakeholder satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 76(1), 35–53. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9276-1>
- Best, M. N., & Thapa, B. (2013). Motives, facilitators and constraints of environmental management in the Caribbean accommodations sector. *Journal of Cleaner*
-

Referencias Bibliográficas

- Production*, 52, 165–175. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.03.005>
- Bhattacharya, C. B. (2019). Motivating Boundary-Spanning Employees to Engage External Stakeholders. In J. S. Harrison, J. B. Barney, R. E. Freeman, & R. Phillips (Eds.), *The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory* (pp. 147–162). Cambridge University Press.
- Bianchi, R., & Noci, G. (1998). "Greening" SMEs' Competitiveness. *Small Business Economics*, 11(3), 269–281. <https://doi.org/10.1023/A:1007980420087>
- Bijaoui, I. (2017). *SMEs in an Era of Globalization* (Vol. 74, Issue 4). Palgrave Macmillan US. <https://doi.org/10.1057/978-1-137-56473-3>
- Biondi, V., Iraldo, F., & Meredith, S. (2005). Achieving sustainability through environmental innovation: the role of SMEs. *International Journal of Technology Management*, 24(5/6), 612. <https://doi.org/10.1504/ijtm.2002.003074>
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management Innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825–845. <https://doi.org/10.5465/AMR.2008.34421969>
- Blackburn, N., Hooper, V., Abratt, R., & Brown, J. (2018). Stakeholder engagement in corporate reporting: towards building a strong reputation. *Marketing Intelligence and Planning*, 36(4), 484–497. <https://doi.org/10.1108/MIP-10-2017-0236>
- Blair, M. M. (1998). For whom should corporations be run?: An economic rationale for stakeholder management. *Long Range Planning*, 31(2), 195–200. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)00003-X](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)00003-X)
- Blanco-Mesa, F., Gil-Lafuente, A. M., & Merigó, J. M. (2018). Dynamics of stakeholder relations with multi-person aggregation. *Kybernetes*, 47(9), 1801–1820. <https://doi.org/10.1108/K-11-2017-0454>
- Blanco, E., Rey-Maqueieira, J., & Lozano, J. (2009). Economic incentives for tourism firms to undertake voluntary environmental management. *Tourism Management*, 30(1), 112–122. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.04.007>
- Blažek, L., & Částek, O. (2009). Stakeholder Approach and the Corporate Financial Performance. *Review of Economic Perspectives*, 9(2), 90–106. <https://doi.org/10.2478/v10135-009-0002-7>
- Blombäck, A., & Wigren-Kristoferson, C. (2014). Corporate community responsibility as an outcome of individual embeddedness. *Social Responsibility Journal*, 10(2), 297–315. <https://doi.org/10.1108/SRJ-05-2012-0061>
- Blundel, R., Monaghan, A., & Thomas, C. (2013). SMEs and environmental responsibility: A policy perspective. *Business Ethics*, 22(3), 246–262. <https://doi.org/10.1111/beer.12020>
- Boatright, J. R. (1994). Fiduciary Duties and the Shareholder-Management Relation: or, What's so Special About Shareholders? *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 393–407. <https://doi.org/10.2307/3857339>
- Boaventura, J. M. G., Bosse, D. A., Manuela Cunha de Mascena, K., & Sarturi, G. (2019). Value distribution to stakeholders: The influence of stakeholder power and strategic importance in public firms. *Long Range Planning*, May, 101883. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.05.003>
- Bocquet, R., Le Bas, C., Mothe, C., & Poussing, N. (2017). CSR, Innovation, and Firm Performance in Sluggish Growth Contexts: A Firm-Level Empirical Analysis. *Journal of Business Ethics*, 146(1), 241–254. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2959-8>

Referencias Bibliográficas

- Bocquet, R., Le Bas, C., Mothe, C., & Poussing, N. (2019). Strategic CSR for innovation in SMEs: Does diversity matter? *Long Range Planning*, *52*(6), 101913. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101913>
- Bohdanowicz, P. (2006). Environmental awareness and initiatives in the Swedish and Polish hotel industries-survey results. *International Journal of Hospitality Management*, *25*(4), 662–682. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2005.06.006>
- Boiral, O., & Heras-Saizarbitoria, I. (2017). Managing Biodiversity Through Stakeholder Involvement: Why, Who, and for What Initiatives? *Journal of Business Ethics*, *140*(3), 403–421. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2668-3>
- Bolton, M. K. (2008). Organizational Innovation and Substandard Performance: When is Necessity the Mother of Innovation? *Organization Science*, *4*(1), 57–75. <https://doi.org/10.1287/orsc.4.1.57>
- Bonilla, C. A., Merigó, J. M., & Torres-Abad, C. (2015). Economics in Latin America: a bibliometric analysis. *Scientometrics*, *105*(2), 1239–1252. <https://doi.org/10.1007/s11192-015-1747-7>
- Bonn, I., & Pettigrew, A. (2009). Towards a dynamic theory of boards: An organisational life cycle approach. *Journal of Management & Organization*, *15*(1), 2–16. <https://doi.org/10.1017/s1833367200002844>
- Bonnafous-Boucher, M., & Rendtorff, J. D. (2016). *Stakeholder Theory*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-44356-0>
- Bonney, L., Clark, R., Collins, R., & Fearne, A. (2007). From serendipity to sustainable competitive advantage: Insights from Houston's Farm and their journey of co-innovation. *Supply Chain Management*, *12*(6), 395–399. <https://doi.org/10.1108/13598540710826326>
- Bornmann, L., Mutz, R., Neuhaus, C., & Daniel, H. D. (2008). Citation counts for research evaluation: Standards of good practice for analyzing bibliometric data and presenting and interpreting results. *Ethics in Science and Environmental Politics*, *8*(1), 93–102. <https://doi.org/10.3354/esep00084>
- Bos-Brouwers, H. E. J. (2010). Corporate sustainability and innovation in SMEs: evidence of themes and activities in practice. *Business Strategy and the Environment*, *19*(7), 417–435. <https://doi.org/10.1002/bse.652>
- Bosnjak, M. (2018). *The Palgrave Handbook of Survey Research* (D. L. Vannette & J. A. Krosnick (Eds.)). Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-54395-6>
- Bosnjak, M., Das, M., & Lynn, P. (2016). Methods for Probability-Based Online and Mixed-Mode Panels: Selected Recent Trends and Future Perspectives. *Social Science Computer Review*, *34*(1), 3–7. <https://doi.org/10.1177/0894439315579246>
- Bosse, D. A., & Coughlan, R. (2016). Stakeholder Relationship Bonds. *Journal of Management Studies*, *53*(7), 1197–1222. <https://doi.org/10.1111/joms.12182>
- Bosse, D. A., & Phillips, R. (2016). Agency theory and bounded self-interest. *Academy of Management Review*, *41*(2), 276–297. <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0420>
- Bosse, D. A., & Sutton, T. (2019). The Stakeholder Perspective in Strategic Management. In J. S. Harrison, J. B. Barney, R. E. Freeman, & R. Phillips (Eds.), *The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory* (pp. 189–208). Cambridge University Press.
- Bossle, M. B., Dutra De Barcellos, M., Vieira, L. M., & Sauvée, L. (2016). The drivers for adoption of eco-innovation. *Journal of Cleaner Production*, *113*, 861–872.

Referencias Bibliográficas

- <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.11.033>
- Bourne, L. (2009). *Stakeholder Relationship Management: A Maturity Model for Organizational Implementation*. Gower Publishing Limited.
<https://www.dawsonera.com/readonline/9780566091933>
- Boutillier, R. (2009). *Stakeholder Politics: Social Capital, Sustainable Development, and the Corporation*. Greenleaf Publishing Ltd.
- Bowie, N. E. (1998a). A Kantian Theory of Capitalism. *The Ruffin Series of the Society for Business Ethics*, 1(1998), 37–60. <https://doi.org/10.5840/ruffinx199814>
- Bowie, N. E. (1998b). A Kantian Theory of Meaningful Work. *Journal of Business Ethics*, 17(9), 1083–1092. <https://doi.org/10.1023/A:1006023500585>
- Bowie, N. E. (1999). A Kantian approach to business ethics. *A Companion to Business Ethics*, 1, 3–16. <https://doi.org/10.1002/9780470998397>
- Bowie, N. E. (2013). Business Ethics in the 21st Century. In *Issues in business ethics, v.39* (Vol. 39, Issue 1993). Springer Netherlands. <https://doi.org/10.1007/978-94-007-6223-7>
- Bowley, A. L. (1921). The Survival of Small Firms. *Economica*, 2(2), 113.
<https://doi.org/10.2307/2547955>
- Brammer, S., Hojmoose, S., & Marchant, K. (2012). Environmental Management in SMEs in the UK: Practices, Pressures and Perceived Benefits. *Business Strategy and the Environment*, 21(7), 423–434. <https://doi.org/10.1002/bse.717>
- Brammer, S., & Millington, A. (2004). Stakeholder Pressure, Organizational Size, and the Allocation of Departmental Responsible for the Management of Corporate Charitable Giving. *Business & Society*, 43(3), 268–295.
<https://doi.org/10.1177/0007650304267536>
- Brammer, S., & Millington, A. (2008). Does it pay to be different? An analysis of the relationship between corporate social and financial performance. *Strategic Management Journal*, 29(12), 1325–1343. <https://doi.org/10.1002/smj.714>
- Brenner, S. N. (1993). The Stakeholder Theory of the Firm and Organizational Decision Making: Some Propositions and A Model. *Proceedings of the International Association for Business and Society*, 4(405–416).
- Brenner, S. N., & Cochran, P. (1991). The Stakeholder Theory of the Firm: Implications for Business and Society Theory and Research. *Proceedings of the International Association for Business and Society*, 2, 897–933.
- Bridoux, F. M., & Stoelhorst, J. W. (2016). Stakeholder Relationships and Social Welfare: A Behavioral Theory of Contributions to Joint Value Creation. *Academy of Management Review*, 41(2), 229–251. <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0475>
- Bridoux, F. M., & Vishwanathan, P. (2018). When Do Powerful Stakeholders Give Managers the Latitude to Balance All Stakeholders' Interests? *Business & Society*, 1–31.
<https://doi.org/10.1177/0007650318775077>
- Bruhlar, F., Gherra, S., & Quelin, B. V. (2019). Do Stakeholder Orientation and Environmental Proactivity Impact Firm Profitability? *Journal of Business Ethics*, 158(1), 25–46. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3732-y>
- Bryson, J. M. (2004). What to do when Stakeholders matter. *Public Management Review*, 6(1), 21–53. <https://doi.org/10.1080/14719030410001675722>

Referencias Bibliográficas

- Buchholz, R. A., & Rosenthal, S. B. (2004). Stakeholder Theory and Public Policy: How Governments Matter. *Journal of Business Ethics, 51*(2), 143–153. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000033608.61005.1f>
- Buffa, F., Franch, M., & Rizio, D. (2018). Environmental management practices for sustainable business models in small and medium sized hotel enterprises. *Journal of Cleaner Production, 194*, 656–664. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.05.143>
- Bundy, J., Vogel, R. M., & Zachary, M. A. (2018). Organization-stakeholder fit: A dynamic theory of cooperation, compromise, and conflict between an organization and its stakeholders. *Strategic Management Journal, 39*(2), 476–501. <https://doi.org/10.1002/smj.2736>
- Burgos-Jiménez, J. de, & Céspedes Lorente, J. J. (2004). Un análisis de las dimensiones de la gestión ambiental en los servicios hoteleros. *Dirección y Organización: Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas, 30*, 5–15. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=876839&orden=0&info=link%5Cnh> <http://dialnet.unirioja.es/servlet/extart?codigo=876839>
- Burgos-Jiménez, J., & Céspedes Lorente, J. (2001). La protección ambiental y el resultado: Un análisis crítico de su relación. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa, 7*(2), 93–108.
- Burgos-Jiménez, J., Vazquez-Brust, D. A., & Plaza-Úbeda, J. A. (2011). Adaptability, Entrepreneurship and Stakeholder Integration: Scenarios and Strategies for Environment and Vulnerability. *Journal of Environmental Protection, 02*(10), 1375–1387. <https://doi.org/10.4236/jep.2011.210160>
- Burton, B. K., & Dunn, C. P. (1996). Feminist ethics as moral grounding for stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly, 6*(2), 133. <https://doi.org/10.2307/3857619>
- Burton, B. K., & Goldsby, M. (2009). Corporate Social Responsibility Orientation, Goals, and Behavior. *Business & Society, 48*(1), 88–104. <https://doi.org/10.1177/0007650307305367>
- Butterfield, K. D., Reed, R., & Lemak, D. J. (2004). An Inductive Model of Collaboration From the Stakeholder's Perspective. *Business & Society, 43*(2), 162–195. <https://doi.org/10.1177/0007650304265956>
- Buysse, K., & Verbeke, A. (2003). Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective. *Strategic Management Journal, 24*(5), 453–470. <https://doi.org/10.1002/smj.299>
- Byrd, E. T., Bosley, H. E., & Dronberger, M. G. (2009). Comparisons of stakeholder perceptions of tourism impacts in rural eastern North Carolina. *Tourism Management, 30*(5), 693–703. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.10.021>
- Calton, J. M. (1992). What is at Stake in the Stakeholder Model? *Proceedings of the International Association for Business and Society, 3*(256), 410–429. <https://doi.org/10.5840/iabsproc1992327>
- Calvo, N., & Calvo, F. (2018). Corporate social responsibility and multiple agency theory: A case study of internal stakeholder engagement. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 25*(6), 1223–1230. <https://doi.org/10.1002/csr.1633>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.06.004>

Referencias Bibliográficas

- Campbell, J. M., & Park, J. (2017). Extending the resource-based view: Effects of strategic orientation toward community on small business performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *34*, 302–308. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.01.013>
- Campón-Cerro, A. M., Hernández-Mogollón, J. M., & Folgado-Fernández, J. A. (2019). Best practices in hospitality and tourism marketing and management: A quality of life perspective. In A. M. Campón-Cerro, J. M. Hernández-Mogollón, & J. A. Folgado-Fernández (Eds.), *Turyzm* (Vol. 28, Issue 2). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-91692-7>
- Cantrell, J. E., Kyriazis, E., & Noble, G. (2014). Developing CSR Giving as a Dynamic Capability for Salient Stakeholder Management. *Journal of Business Ethics*, *130*(2), 403–421. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2229-1>
- Carlisle, S., Kunc, M., Jones, E., & Tiffin, S. (2013). Supporting innovation for tourism development through multi-stakeholder approaches: Experiences from Africa. *Tourism Management*, *35*, 59–69. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.05.010>
- Carlquist, E., Ulleberg, P., Delle Fave, A., Nafstad, H. E., & Blakar, R. M. (2017). Everyday Understandings of Happiness, Good Life, and Satisfaction: Three Different Facets of Well-being. *Applied Research in Quality of Life*, *12*(2), 481–505. <https://doi.org/10.1007/s11482-016-9472-9>
- Carmona-Moreno, E., Céspedes-Lorente, J., & de Burgos-Jiménez, J. (2004). Environmental strategies in Spanish hotels: Contextual factors and performance. *Service Industries Journal*, *24*(3), 101–130. <https://doi.org/10.1080/0264206042000247786>
- Carrillo-Durán, M.-V., & Tato-Jiménez, J.-L. (2017). Current Trends and Future Challenges of Communication Policies and Practices Regarding the Management of Corporate Social Responsibility (CSR): The Case of Latin American SMEs. In *Enterprise and its Business Environment* (pp. 41–63). Goodfellow Publishers. <https://doi.org/10.1108/S2043-052320170000011003>
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, *4*(4), 497. <https://doi.org/10.2307/257850>
- Carroll, A. B. (1995). Stakeholder thinking in three models of management morality – A perspective with strategic implications. In J. Nasi (Ed.), *Understanding stakeholder thinking* (Issue JANUARY 1995, pp. 47–74). LSR - Publications. <https://doi.org/10.3138/9781442673496-010>
- Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2009). *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management* (7th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2014). *Business & Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management* (9th ed.). South-Western Pub.
- Carroll, A. B., & Näsi, J. (1997). Understanding Stakeholder Thinking: Themes from a Finnish Conference. *Business Ethics A European Review*, *6*(1), 46–51. <https://doi.org/10.1111/1467-8608.00047>
- Cassells, S., & Lewis, K. V. (2017). Environmental management training for micro and small enterprises: the missing link? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *24*(2), 297–312. <https://doi.org/10.1108/JSBED-09-2016-0145>
- Castillo-Vergara, M., Alvarez-Marin, A., & Placencio-Hidalgo, D. (2018). A bibliometric analysis of creativity in the field of business economics. *Journal of Business*
-

Referencias Bibliográficas

- Research*, 85(December 2017), 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.011>
- Cavazos, D. E., Patel, P., & Wales, W. (2012). Mitigating environmental effects on new venture growth: The critical role of stakeholder integration across buyer and supplier groups. *Journal of Business Research*, 65(9), 1243–1250. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.11.004>
- Cepeda-Carrion, G., Cegarra-Navarro, J.-G. G., & Cillo, V. (2019). Tips to use partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM) in knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 23(1), 67–89. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2018-0322>
- Cepeda-Carrión, G., Nitzl, C., & Roldán, J. L. (2017). Mediation Analyses in Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Guidelines and Empirical Examples. In *Partial Least Squares Path Modeling* (pp. 173–195). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-64069-3_8
- Céspedes-Lorente, J., Burgos-Jiménez, J. de, & Álvarez-Gil, M. J. (2003). Stakeholders' environmental influence. An empirical analysis in the Spanish hotel industry. *Scandinavian Journal of Management*, 19(3), 333–358. [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(02\)00034-9](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(02)00034-9)
- Chan, E. S. W. (2013). Managing green marketing: Hong Kong hotel managers' perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 34(1), 442–461. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.12.007>
- Chan, E. S. W., & Hawkins, R. (2010). Attitude towards EMSs in an international hotel: An exploratory case study. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 641–651. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.12.002>
- Chan, E. S. W., & Hawkins, R. (2012). Application of EMSs in a hotel context: A case study. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 405–418. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.06.016>
- Chan, E. S. W., Okumus, F., & Chan, W. (2018). Barriers to Environmental Technology Adoption in Hotels. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 42(5), 829–852. <https://doi.org/10.1177/1096348015614959>
- Chan, E. S. W., Okumus, F., & Chan, W. (2020). What hinders hotels' adoption of environmental technologies: A quantitative study. *International Journal of Hospitality Management*, 84(June 2019), 102324. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102324>
- Chan, R. Y. K. (2005). Does the natural-resource-based view of the firm apply in an emerging economy? A survey of foreign invested enterprises in China. *Journal of Management Studies*, 42(3), 625–672. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00511.x>
- Chan, W. W. (2009). Environmental measures for hotels' environmental management systems. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(5), 542–560. <https://doi.org/10.1108/09596110910967791>
- Chandra, Y. (2018). Mapping the evolution of entrepreneurship as a field of research (1990–2013): A scientometric analysis. *PLoS ONE*, 13(1), 1–24. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0190228>
- Chang, L., & Krosnick, J. A. (2009). National surveys via RDD telephone interviewing versus the internet: Comparing sample representativeness and response quality. *Public Opinion Quarterly*, 73(4), 641–678. <https://doi.org/10.1093/poq/nfp075>

Referencias Bibliográficas

- Chen, Q., Wang, C.-H., & Huang, S.-Z. (2019). Effects of organizational innovation and technological innovation capabilities on firm performance: evidence from firms in China's Pearl River Delta. *Asia Pacific Business Review, 00*(00), 1–25. <https://doi.org/10.1080/13602381.2019.1592339>
- Cheng, B., Wang, M., Mørch, A. I., Chen, N.-S., Kinshuk, & Spector, J. M. (2014). Research on e-learning in the workplace 2000–2012: A bibliometric analysis of the literature. *Educational Research Review, 11*, 56–72. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2014.01.001>
- Chesbrough, H., Kim, S., & Agogino, A. (2014). Chez Panisse: Building an Open Innovation Ecosystem. *California Management Review, 56*(4), 144–171. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.4.144>
- Chevers, D., & Spencer, A. (2017). Customer satisfaction in Jamaican hotels through the use of information and communication technology. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes, 9*(1), 70–85. <https://doi.org/10.1108/WHATT-11-2016-0068>
- Choi, H. M., Kim, W. G., Kim, Y. J., & Agmapisarn, C. (2019). Hotel environmental management initiative (HEMI) scale development. *International Journal of Hospitality Management, 77*(December 2017), 562–572. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.08.020>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family Involvement, Family Influence, and Family-Centered Non-Economic Goals in Small Firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice, 36*(2), 267–293. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00407.x>
- Christmann, P. (2000). Effects of "Best Practices" of Environmental Management on Cost Advantage: The Role of Complementary Assets. *Academy of Management Journal, 43*(4), 663–680. <https://doi.org/10.5465/1556360>
- Clarke, A., & MacDonald, A. (2016). Outcomes to partners in multi-stakeholder cross-sector partnerships: A resource-based view. *Business & Society, 1*–35. <https://doi.org/10.1177/0007650316660534>
- Clarke, T. (1998). The stakeholder corporation: A business philosophy for the information age. *Long Range Planning, 31*(2), 182–194. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)00002-8](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)00002-8)
- Clarkson, M. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review, 20*(1), 92–117. <http://www.jstor.org/stable/258888>
- Clarkson, M., Starik, M., Cochran, P., Jones, T. M., Wood, D. J., Donaldson, T., Preston, L. E., Deck, M., & Wartick, S. (1994). The Toronto conference: Reflections on stakeholder theory. *Business Society, 33*(1), 82–131.
- Claver-Cortés, E., Molina-Azorín, J. F., & Pereira-Moliner, J. (2006). Strategic groups in the hospitality industry: Intergroup and intragroup performance differences in Alicante, Spain. *Tourism Management, 27*(6), 1101–1116. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.11.006>
- Claver-Cortés, E., Molina-Azorín, J. F., Pereira-Moliner, J., & López-Gamero, M. D. (2007). Environmental Strategies and Their Impact on Hotel Performance. *Journal of Sustainable Tourism, 15*(6), 663–679. <https://doi.org/10.2167/jost640.0>
- Clement, R. W. (2005). The lessons from stakeholder theory for U.S. business leaders. *Business Horizons, 48*(3), 255–264. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.11.003>

Referencias Bibliográficas

- Cobb, J. A. (2016). How Firms Shape Income Inequity: Stakeholder Power, Wxecutive Decision Making, and the Structure of Employment Relations. *Academy of Management Review*, *41*(2), 324–348. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0017>
- Cobo, M. J., Chiclana, F., Collop, A., de Ona, J., & Herrera-Viedma, E. (2014). A Bibliometric Analysis of the Intelligent Transportation Systems Research Based on Science Mapping. *IEEE Transactions on Intelligent Transportation Systems*, *15*(2), 901–908. <https://doi.org/10.1109/TITS.2013.2284756>
- Cobo, M. J., López-Herrera, A. G., Herrera-Viedma, E., & Herrera, F. (2011). Science mapping software tools: Review, analysis, and cooperative study among tools. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, *62*(7), 1382–1402. <https://doi.org/10.1002/asi.21525>
- Cobo, M. J., Martínez, M. A., Gutiérrez-Salcedo, M., Fujita, H., & Herrera-Viedma, E. (2015). 25 years at Knowledge-Based Systems: A bibliometric analysis. *Knowledge-Based Systems*, *80*, 3–13. <https://doi.org/10.1016/j.knosys.2014.12.035>
- Coff, R. W. (1999). When Competitive Advantage Doesn't Lead to Performance: The Resource-Based View and Stakeholder Bargaining Power. *Organization Science*, *10*(2), 119–133. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.2.119>
- Cohen, M. A. (2010). The Narrow Application of Rawls in Business Ethics: A Political Conception of Both Stakeholder Theory and the Morality of Markets. *Journal of Business Ethics*, *97*(4), 563–579. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0525-y>
- Coombs, J. E., & Gilley, K. M. (2005). Stakeholder management as a predictor of CEO compensation: Main effects and interactions with financial performance. *Strategic Management Journal*, *26*(9), 827–840. <https://doi.org/10.1002/smj.476>
- Coppa, M., & Sriramesh, K. (2013). Corporate social responsibility among SMEs in Italy. *Public Relations Review*, *39*(1), 30–39. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.09.009>
- Cordano, M., Marshall, R. S., & Silverman, M. (2010). How do Small and Medium Enterprises Go "Green"? A Study of Environmental Management Programs in the U.S. Wine Industry. *Journal of Business Ethics*, *92*(3), 463–478. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0168-z>
- Cordeiro, J. J., & Sarkis, J. (1997). Environmental proactivism and firm performance: evidence from security analyst earnings forecasts. *Business Strategy and the Environment*, *6*(2), 104–114. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-0836\(199705\)6:2<104::aid-bse102>3.3.co;2-k](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-0836(199705)6:2<104::aid-bse102>3.3.co;2-k)
- Cordeiro, J. J., & Tewari, M. (2014). Firm Characteristics, Industry Context, and Investor Reactions to Environmental CSR: A Stakeholder Theory Approach. *Journal of Business Ethics*, *130*(4), 833–849. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2115-x>
- Cornell, B., & Shapiro, A. C. (1987). Corporate stakeholders and corporate finance. *Financial Management*, *16*(1), 5–14. <https://doi.org/10.2307/3665543>
- Cornelli, G., Davidson, V., Frost, J., & Gambacorta, L. (2019). *INNOVATIONS IN FINTECH CREDIT*, Asian Development Bank Institute. 1027.
- Corral de Zubielqui, G., Jones, J., & Statsenko, L. (2016). Managing Innovation Networks for Knowledge Mobility and Appropriability: A Complexity Perspective. *Entrepreneurship Research Journal*, *6*(1), 75–109. <https://doi.org/10.1515/erj-2015-0016>
- Correa, F., Leiva, V., & Giovanni, S. (2019). Mipymes y heterogeneidad estructural en

Referencias Bibliográficas

- América Latina. In M. Dini & G. Stumpo (Eds.), *Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Síntesis* (p. 70). Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
<https://www.cepal.org/en/node/49158>
- Corsi, C., Prencipe, A., & Capriotti, A. (2019). Linking organizational innovation, firm growth and firm size. *Management Research*, *17*(1), 24–49. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-06-2017-0760>
- Costanzo, L. A., Vurro, C., Foster, D., Servato, F., & Perrini, F. (2014). Dual-mission management in social entrepreneurship: Qualitative evidence from social firms in the United Kingdom. *Journal of Small Business Management*, *52*(4), 655–677.
<https://doi.org/10.1111/jsbm.12128>
- Courrent, J.-M., Chassé, S., & Omri, W. (2018). Do Entrepreneurial SMEs Perform Better Because They are More Responsible? *Journal of Business Ethics*, *153*(2), 317–336.
<https://doi.org/10.1007/s10551-016-3367-4>
- Cramer, J. (1998). Environmental management: from 'fit' to "stretch." *Business Strategy and the Environment*, *7*(3), 162–172.
[http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1099-0836\(199807\)7:3%3C162::AID-BSE149%3E3.0.CO;2-Q/abstract](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1099-0836(199807)7:3%3C162::AID-BSE149%3E3.0.CO;2-Q/abstract)
- Crane, A., Graham, C., & Himick, D. (2015). Financializing Stakeholder Claims. *Journal of Management Studies*, *52*(7), 878–906. <https://doi.org/10.1111/joms.12147>
- Crane, A., & Ruebottom, T. (2011). Stakeholder Theory and Social Identity: Rethinking Stakeholder Identification. *Journal of Business Ethics*, *102*(SUPPL.), 77–87.
<https://doi.org/10.1007/s10551-011-1191-4>
- Crane, B. (2020). Revisiting Who, When, and Why Stakeholders Matter: Trust and Stakeholder Connectedness. *Business & Society*, *59*(2), 263–286.
<https://doi.org/10.1177/0007650318756983>
- Crifo, P., Escrig, E., & Nicolas, O. (2018). Corporate Governance as a Key Driver of Corporate Sustainability in France : The Role of Board Members and Investor Relations. *Journal of Business Ethics*, *0123456789*. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3866-6>
- Crilly, D. (2011). Predicting stakeholder orientation in the multinational enterprise: A mid-range theory. *Journal of International Business Studies*, *42*(5), 694–717.
<https://doi.org/10.1057/jibs.2010.57>
- Crilly, D., Hansen, M., & Zollo, M. (2016). The Grammar of Decoupling: A Cognitive-Linguistic Perspective on Firms Sustainability Claims and Stakeholders Interpretation. *Academy of Management Journal*, *59*(2), 705–729.
<https://doi.org/10.5465/amj.2015.0171>
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, *47*(6), 1154–1191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>
- Cruz, C., Larraza-Kintana, M., Garcés-Galdeano, L., & Berrone, P. (2014). Are family firms really more socially responsible? *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *34*, 1295–1316. <https://doi.org/10.1111/etap.12125>
- Curimbaba, F. (2009). The Dynamics of Women's Roles as Family Business Managers. *Family Business Review*, *XV*(3). <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00239.x>

Referencias Bibliográficas

- D'Aprile, G., & Talò, C. (2014). Measuring Corporate Social Responsibility as a Psychosocial Construct: A New Multidimensional Scale. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 26(3), 153–175. <https://doi.org/10.1007/s10672-013-9228-8>
- Daddi, T., & Iraldo, F. (2016). The effectiveness of cluster approach to improve environmental corporate performance in an industrial district of SMEs: a case study. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 23(2), 163–173. <https://doi.org/10.1080/13504509.2015.1106988>
- Daft, R. L. (1978). Dual-Core Model of Organizational Innovation. *Academy of Management Journal*, 21(2), 193–210. <https://doi.org/10.2307/255754>
- Dahlmann, F., Brammer, S., & Millington, A. (2008). Environmental management in the United Kingdom: new survey evidence. *Management Decision*, 46(2), 264–283. <https://doi.org/10.1108/00251740810854159>
- Dal Maso, L., Mazzi, F., Soscia, M., & Terzani, S. (2018). The moderating role of stakeholder management and societal characteristics in the relationship between corporate environmental and financial performance. *Journal of Environmental Management*, 218, 322–332. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2018.04.005>
- Damanpour, F. (1996). Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models. *Management Science*, 42(5), 693–716. <https://doi.org/10.1287/mnsc.42.5.693>
- Damanpour, F. (2014). Footnotes to Research on Management Innovation. *Organization Studies*, 35(9), 1265–1285. <https://doi.org/10.1177/0170840614539312>
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial Innovation: Conceptions, Processes and Antecedents. *Management and Organization Review*, 8(02), 423–454. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00233.x>
- Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984). Organizational Innovation and Performance: The Problem of "Organizational Lag." *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 392. <https://doi.org/10.2307/2393031>
- Damanpour, F., Walker, R. M., & Avellaneda, C. N. (2009). Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations. *Journal of Management Studies*, 46(4), 650–675. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00814.x>
- Dangelico, R. M. (2015). Improving Firm Environmental Performance and Reputation: The Role of Employee Green Teams. *Business Strategy and the Environment*, 24(8), 735–749. <https://doi.org/10.1002/bse.1842>
- Dangelico, R. M. (2016). Green Product Innovation: Where we are and Where we are Going. *Business Strategy and the Environment*, 25(8), 560–576. <https://doi.org/10.1002/bse.1886>
- Dangelico, R. M., & Pontrandolfo, P. (2015). Being 'Green and Competitive': The Impact of Environmental Actions and Collaborations on Firm Performance. *Business Strategy and the Environment*, 24(6), 413–430. <https://doi.org/10.1002/bse.1828>
- Danso, A., Adomako, S., Lartey, T., Amankwah-Amoah, J., & Owusu-Yirenkyi, D. (2019). Stakeholder integration, environmental sustainability orientation and financial performance. *Journal of Business Research*, July 2018, 0–1. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.038>
- Darnall, N., Henriques, I., & Sadorsky, P. (2008). Do environmental management systems

Referencias Bibliográficas

- improve business performance in an international setting? *Journal of International Management*, 14(4), 364–376. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2007.09.006>
- Darnall, N., Henriques, I., & Sadorsky, P. (2010). Adopting proactive environmental strategy: The influence of stakeholders and firm size. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1072–1094. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00873.x>
- Das, M., Rangarajan, K., & Dutta, G. (2019). Corporate sustainability in small and medium-sized enterprises: a literature analysis and road ahead. *Journal of Indian Business Research*, 12(2), 271–300. <https://doi.org/10.1108/JIBR-09-2017-0166>
- Davies, J., Hides, M., & Powell, J. (2002). Defining the development needs of entrepreneurs in SMEs. *Education + Training*, 44, 406–412. <https://doi.org/10.1108/00400910210449240>
- Dawkins, C. E. (2014). The Principle of Good Faith: Toward Substantive Stakeholder Engagement. *Journal of Business Ethics*, 121(2), 283–295. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1697-z>
- Dawkins, C. E. (2015). Agonistic Pluralism and Stakeholder Engagement. *Business Ethics Quarterly*, 25(01), 1–28. <https://doi.org/10.1017/beq.2015.2>
- de Bakker, F. G. A., Groenewegen, P., & Den Hond, F. (2005). A Bibliometric Analysis of 30 Years of Research and Theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance. *Business & Society*, 44(3), 283–317. <https://doi.org/10.1177/0007650305278086>
- de Bussy, N. M., & Kelly, L. (2010). Stakeholders, politics and power. *Journal of Communication Management*, 14(4), 289–305. <https://doi.org/10.1108/13632541011090419>
- de la Hoz-Correa, A., Muñoz-Leiva, F., & Bakucz, M. (2018). Past themes and future trends in medical tourism research: A co-word analysis. *Tourism Management*, 65, 200–211. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.10.001>
- de Lange, D. E., Busch, T., & Delgado-Ceballos, J. (2012). Sustaining Sustainability in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 110(2), 151–156. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1425-0>
- Deanna Wang, H. (2010). Corporate social performance and financial?based brand equity. *Journal of Product & Brand Management*, 19(5), 335–345. <https://doi.org/10.1108/10610421011068577>
- Delgado-Ceballos, J., Aragón-Correa, J. A., Ortiz-de-Mandojana, N., & Rueda-Manzanares, A. (2012). The Effect of Internal Barriers on the Connection Between Stakeholder Integration and Proactive Environmental Strategies. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 281–293. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1039-y>
- Delmas, M. (2009). Stakeholders and competitive advantage: the case of ISO 14001. *Production and Operations Management*, 10(3), 343–358. <https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2001.tb00379.x>
- Delmas, M., & Toffel, M. W. (2004). Stakeholders and environmental management practices: an institutional framework. *Business Strategy and the Environment*, 13(4), 209–222. <https://doi.org/10.1002/bse.409>
- Déniz-Déniz, M. de la C., Cabrera-Suárez, M. K., & Martín-Santana, J. D. (2018). Family firms and the interests of non-family stakeholders: The influence of family managers' affective commitment and family salience in terms of power. *Business Ethics: A*

Referencias Bibliográficas

- European Review*, 27(1), 15–28. <https://doi.org/10.1111/beer.12155>
- Denscombe, M. (2006). Web-based questionnaires and the mode effect: An evaluation based on completion rates and data contents of near-identical questionnaires delivered in different modes. *Social Science Computer Review*, 24(2), 246–254. <https://doi.org/10.1177/0894439305284522>
- Dentoni, D., Bitzer, V., & Pascucci, S. (2016). Cross-Sector Partnerships and the Co-creation of Dynamic Capabilities for Stakeholder Orientation. *Journal of Business Ethics*, 135(1), 35–53. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2728-8>
- Desai, V. M. (2018). Collaborative Stakeholder Engagement: An Integration between Theories of Organizational Legitimacy and Learning. *Academy of Management Journal*, 61(1), 220–244. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0315>
- Desouza, K. C., Dombrowski, C., Awazu, Y., Baloh, P., Papagari, S., Jha, S., & Kim, J. Y. (2009). Crafting organizational innovation processes. *Innovation: Management, Policy and Practice*, 11(1), 6–33. <https://doi.org/10.5172/impp.453.11.1.6>
- Dew, N., & Sarasvathy, S. D. (2007). Innovations , Stakeholders & Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 74(3), 267–283. <https://doi.org/10.1007/sl0551-006-9234-y>
- Dey, P. K., Petridis, N. E., Petridis, K., Malesios, C., Nixon, J. D., & Ghosh, S. K. (2018). Environmental management and corporate social responsibility practices of small and medium-sized enterprises. *Journal of Cleaner Production*, 195, 687–702. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.05.201>
- Deyà Tortella, B., & Tirado, D. (2011). Hotel water consumption at a seasonal mass tourist destination. The case of the island of Mallorca. *Journal of Environmental Management*, 92(10), 2568–2579. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2011.05.024>
- Dias, A., Rodrigues, L. L., Craig, R., & Neves, M. E. (2019). Corporate social responsibility disclosure in small and medium-sized entities and large companies. *Social Responsibility Journal*, 15(2), 137–154. <https://doi.org/10.1108/SRJ-05-2017-0090>
- Dickens, C. (1857). *The life and adventures of Nicholas Nickleby*. Chapman & Hall.
- Dictionary Lexico. (2019). *Stake*. <https://www.lexico.com/en/definition/stake>
- Dief, M. E. ., & Font, X. . (2012). Determinants of environmental management in the red sea hotels: Personal and organizational values and contextual variables. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 36(1), 115–137. <https://doi.org/10.1177/1096348010388657>
- Dijkstra, T. K., & Henseler, J. (2015). Consistent Partial Least Squares Path Modeling. *MIS Quarterly*, 39(2), 297–316. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2015/39.2.02>
- Dill, W. R. (1958). Environment as an Influence on Managerial Autonomy. *Administrative Science Quarterly*, 2(4), 409. <https://doi.org/10.2307/2390794>
- Dill, W. R. (1975). Public participation in corporate planning— strategic management in a Kibitzer’s world. *Long Range Planning*, 8(1), 57–63. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(75\)90118-1](https://doi.org/10.1016/0024-6301(75)90118-1)
- Dill, W. R. (1976). Strategic Management in a Kibitzer’s World’. In A. J. Zakhem, D. E. Palmer, & M. L. Stoll (Eds.), *Stakeholder Theory: Essential Readings in ethical leadership and management* (pp. 40–47). Prometheus Books.
- Ding, Z.-Q., Ge, J.-P., Wu, X.-M., & Zheng, X.-N. (2013). Bibliometrics evaluation of research performance in pharmacology/pharmacy: China relative to ten

Referencias Bibliográficas

- representative countries. *Scientometrics*, *96*(3), 829–844.
<https://doi.org/10.1007/s11192-013-0968-x>
- Dini, M., & Stumpo, G. (2019). *Mipymes en América Latina - Un fragil desempeño*.
<https://www.cepal.org/en/node/49158>
- Djupdal, K., & Westhead, P. (2015). Environmental certification as a buffer against the liabilities of newness and smallness: Firm performance benefits. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, *33*(2), 148–168.
<https://doi.org/10.1177/0266242613486688>
- do Prado, J. W., de Castro Alcântara, V., de Melo Carvalho, F., Vieira, K. C., Machado, L. K. C., & Tonelli, D. F. (2016). Multivariate analysis of credit risk and bankruptcy research data: a bibliometric study involving different knowledge fields (1968–2014). *Scientometrics*, *106*(3), 1007–1029. <https://doi.org/10.1007/s11192-015-1829-6>
- Dobele, A. R., Westberg, K., Steel, M., & Flowers, K. (2014). An Examination of Corporate Social Responsibility Implementation and Stakeholder Engagement: A Case Study in the Australian Mining Industry. *Business Strategy and the Environment*, *23*(3), 145–159. <https://doi.org/10.1002/bse.1775>
- Dodd, E. M. (1932). For Whom Are Corporate Managers Trustees? *Harvard Law Review*, *45*(7), 1145. <https://doi.org/10.2307/1331697>
- Doh, J. P., & Quigley, N. R. (2014). Responsible Leadership and Stakeholder Management: Influence Pathways and Organizational Outcomes. *Academy of Management Perspectives*, *28*(3), 255–274. <https://doi.org/10.5465/amp.2014.0013>
- Donaldson, T., & Dunfee, T. W. (1994). Toward a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory. *Academy of Management Review*, *19*(2), 252–284. <https://doi.org/10.5465/AMR.1994.9410210749>
- Donaldson, T., & Dunfee, T. W. (2002). Ties that bind in business ethics: Social contracts and why they matter. *Journal of Banking and Finance*, *26*(9), 1853–1865.
[https://doi.org/10.1016/S0378-4266\(02\)00195-4](https://doi.org/10.1016/S0378-4266(02)00195-4)
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, *20*(1), 65–91. <https://doi.org/10.5465/AMR.1995.9503271992>
- Dong, D., & Chen, M.-L. L. (2015). Publication trends and co-citation mapping of translation studies between 2000 and 2015. *Scientometrics*, *105*(2), 1111–1128.
<https://doi.org/10.1007/s11192-015-1769-1>
- Dorobantu, S. (2019). Sketches of New and Future Research on Stakeholder Management. In J. S. Harrison, J. B. Barney, R. E. Freeman, & R. Phillips (Eds.), *The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory* (pp. 256–263). Cambridge University Press.
- Dorobantu, S., Aguilera, R. V., Luo, J., & Milliken, F. J. (2018). Introduction: Contemplating the connections between sustainability, stakeholder governance, and corporate social responsibility. *Advances in Strategic Management*, *38*, 1–14.
<https://doi.org/10.1108/S0742-332220180000038001>
- Dorobantu, S., & Odziemkowska, K. (2017). Valuing Stakeholder Governance: Property Rights, Community Mobilization, and Firm Value. *Strategic Management Journal*, *38*(13), 2682–2703. <https://doi.org/10.1002/smj.2675>
- Dowling, M., O’Gorman, C., Puncheva, P., & Vanwalleghem, D. (2019). Trust and SME attitudes towards equity financing across Europe. *Journal of World Business*, *54*(6).
-

Referencias Bibliográficas

- <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2019.101003>
- Dragomir, V. D. (2018). How do we measure corporate environmental performance? A critical review. *Journal of Cleaner Production*, *196*, 1124–1157. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.014>
- Driessen, P. H., & Hillebrand, B. (2013). Integrating multiple stakeholder issues in new product development: An exploration. *Journal of Product Innovation Management*, *30*(2), 364–379. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.01004.x>
- Driessen, P. H., Kok, R. A. W., & Hillebrand, B. (2013). Mechanisms for stakeholder integration: Bringing virtual stakeholder dialogue into organizations. *Journal of Business Research*, *66*(9), 1465–1472. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.09.009>
- Driscoll, C., & Starik, M. (2004). The Primordial Stakeholder: Advancing the Conceptual Consideration of Stakeholder Status for the Natural Environment. *Journal of Business Ethics*, *49*(1), 55–73. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000013852.62017.0e>
- Du, Y., Wang, X., Zhang, L., Feger, K.-H., Popp, J., & Sharpley, A. (2019). Multi-stakeholders' preference for best management practices based on environmental awareness. *Journal of Cleaner Production*, *236*. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.117682>
- Duran, P., Kammerlander, N., van Essen, M., & Zellweger, T. (2015). Doing More With Less: Innovation Input and Output in Family Firms. *Academy of Management Journal*, *1*, 1–5. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Dzikowski, P. (2018). A bibliometric analysis of born global firms. *Journal of Business Research*, *85*(December 2017), 281–294. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.054>
- Ebrahimi, P., Shafiee, B., Gholampour, A., & Yousefi, L. (2018). Impact of organizational innovation, learning orientation and entrepreneurship on SME performance: The moderating role of market turbulence and ICT. In *Contributions to Management Science*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-71722-7_23
- Eells, R. S. F. (1960). *The meaning of modern business*. Columbia University Press.
- Eesley, C., & Lenox, M. J. (2006a). Firm responses to secondary stakeholder action. *Strategic Management Journal*, *27*(8), 765–781. <https://doi.org/10.1002/smj.536>
- Eesley, C., & Lenox, M. J. (2006b). Secondary Stakeholder actions and the selection of firm targets. *Academy of Management*.
- Egels-Zanden, N., & Sandberg, J. (2010). Distinctions in descriptive and instrumental stakeholder theory: a challenge for empirical research. *Business Ethics: A European Review*, *19*(1), 35–49. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2009.01577.x>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). *Dynamic Capabilities : What Are They ?* *1121*, 1105–1121.
- Eito-Brun, R., & Ledesma Rodríguez, M. (2016). 50 years of space research in Europe: a bibliometric profile of the European Space Agency (ESA). *Scientometrics*, *109*(1), 551–576. <https://doi.org/10.1007/s11192-016-2053-8>
- Elford, A. C., & Daub, C. H. (2019). Solutions for SMEs challenged by CSR: A multiple cases approach in the food industry within the DACH-region. *Sustainability (Switzerland)*, *11*(17). <https://doi.org/10.3390/su11174758>
- Ellegaard, O. (2018). The application of bibliometric analysis: disciplinary and user aspects. *Scientometrics*, *116*(1), 181–202. <https://doi.org/10.1007/s11192-018-2765-z>

Referencias Bibliográficas

- Ellerup Nielsen, A., & Thomsen, C. (2009). CSR communication in small and medium-sized enterprises. *Corporate Communications: An International Journal*, 14(2), 176–189. <https://doi.org/10.1108/13563280910953852>
- Elsayed, K., & Wahba, H. (2016). Reexamining the relationship between inventory management and firm performance: An organizational life cycle perspective. *Future Business Journal*, 2(1), 65–80. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2016.05.001>
- Epstein, M. J., Buhovac, A. R., & Yuthas, K. (2015). Managing Social, Environmental and Financial Performance Simultaneously. *Long Range Planning*, 48(1), 35–45. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.11.001>
- Erdiaw-Kwasie, M. O., Alam, K., & Shahiduzzaman, M. (2017). Towards Understanding Stakeholder Salience Transition and Relational Approach to 'Better' Corporate Social Responsibility: A Case for a Proposed Model in Practice. *Journal of Business Ethics*, 144(1), 85–101. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2805-z>
- Etzioni, A. (1998). A Communitarian Note on Stakeholder Theory. *Business Ethics Quarterly*, 8(4), 679–691. <https://doi.org/10.2307/3857547>
- Etzioni, A. (2014). The Encyclopedia of Political Thought. In M. T. Gibbons, E. Ellis, D. Coole, & K. Ferguson (Eds.), *The Encyclopedia of Political Thought*. John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118474396>
- European Commission. (2006). Implementing the Partnership for Growth and Jobs: Making Europe a Pole of Excellence on CSR. In *COM(2006)136 final*.
- European Commission. (2001). Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility - Green Paper. In *Green Paper, Industrial Relations and Industrial Change Series*. <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/18607901-76e9-47ea-91f8-436a4f412450/language-en>
- Evan, W. F., & Freeman, R. E. (1993). A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. In T. L. Beauchamp & N. E. Bowie (Eds.), *Ethical Theory and Business*. Prentice Hall.
- Evangelista, R., & Vezzani, A. (2012). The impact of technological and organizational innovations on employment in European firms. *Industrial and Corporate Change*, 21(4), 871–899. <https://doi.org/10.1093/icc/dtr069>
- Ewell, M. D. (1879). Appellate Court, Second District of Illinois. William Wilson et al. v. Philip Conlin. *The American Law Register (1852-1891)*, 27(8), 490. <https://doi.org/10.2307/3304430>
- Fahimnia, B., Sarkis, J., & Davarzani, H. (2015). Green supply chain management: A review and bibliometric analysis. *International Journal of Production Economics*, 162(October), 101–114. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.01.003>
- Fainshmidt, S., & Frazier, M. L. (2017). What Facilitates Dynamic Capabilities? The Role of Organizational Climate for Trust. *Long Range Planning*, 50(5), 550–566. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.05.005>
- Famiyeh, S. (2017). Corporate social responsibility and firm's performance: empirical evidence. *Social Responsibility Journal*, 13(2), 390–406. <https://doi.org/10.1108/SRJ-04-2016-0049>
- Farmaki, A., & Farmakis, P. (2018). A stakeholder approach to CSR in hotels. *Annals of Tourism Research*, 68(April 2017), 58–60. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2017.11.009>

Referencias Bibliográficas

- Fassin, Y. (2008). SMEs and the fallacy of formalising CSR. *Business Ethics: A European Review*, 17(4), 364–378. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2008.00540.x>
- Fassin, Y. (2009). The stakeholder model refined. *Journal of Business Ethics*, 84(1), 113–135. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9677-4>
- Fassin, Y. (2012). Stakeholder Management, Reciprocity and Stakeholder Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 109(1), 83–96. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1381-8>
- Fassin, Y., de Colle, S., & Freeman, R. E. (2017). Intra-stakeholder alliances in plant-closing decisions: A stakeholder theory approach. *Business Ethics*, 26(2), 97–111. <https://doi.org/10.1111/beer.12136>
- Feng, Y., Zhu, Q., & Lai, K. H. (2017). Corporate social responsibility for supply chain management: A literature review and bibliometric analysis. *Journal of Cleaner Production*, 158, 296–307. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.05.018>
- Ferenhof, H. A., Vignochi, L., Selig, P. M., Lezana, Á. G. R., & Campos, L. M. S. (2014). Environmental management systems in small and medium-sized enterprises: an analysis and systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 74, 44–53. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.03.027>
- Ferreira, J. J. M., Fernandes, C. I., Alves, H., & Raposo, M. L. (2015). Drivers of innovation strategies: Testing the Tidd and Bessant (2009) model. *Journal of Business Research*, 68(7), 1395–1403. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.021>
- Ferrell, O. C. (2015). *Business ethics. Ethical decision making and cases*.
- Ferrell, O. C., Gonzalez-Padron, T. L., Hult, G. T. M., & Maignan, I. (2010). From Market Orientation to Stakeholder Orientation. *Journal of Public Policy & Marketing*, 29(1), 93–96. <https://doi.org/10.1509/jppm.29.1.93>
- Ferrón Vilchez, V., Darnall, N., & Aragón-Correa, J. A. (2017). Stakeholder influences on the design of firms' environmental practices. *Journal of Cleaner Production*, 142, 3370–3381. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.10.129>
- Fia, M., & Sacconi, L. (2019). Justice and Corporate Governance: New Insights from Rawlsian Social Contract and Sen's Capabilities Approach. *Journal of Business Ethics*, 160(4), 937–960. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3939-6>
- Fidel, P., Schlesinger, W., & Cervera, A. (2015). Collaborating to innovate: Effects on customer knowledge management and performance. *Journal of Business Research*, 68(7), 1426–1428. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.026>
- Filser, L. D., da Silva, F. F., & de Oliveira, O. J. (2017). State of research and future research tendencies in lean healthcare: a bibliometric analysis. *Scientometrics*, 112(2), 799–816. <https://doi.org/10.1007/s11192-017-2409-8>
- Fischer, E., & Reuber, R. (2005). Industrial clusters and business development services for small and medium-sized enterprises. In G. Wignaraja (Ed.), *Competitive strategy in developing countries: A manual for policy analysis* (pp. 131–165). Routledge.
- Fisher, K., Geenen, J., Jurcevic, M., McClintock, K., & Davis, G. (2009). Applying asset-based community development as a strategy for CSR: a Canadian perspective on a win-win for stakeholders and SMEs. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 66–82. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2009.01549.x>
- Fonseca, L. M., & Ferro, R. L. (2016). Does it pay to be social responsible? Portuguese SMEs feedback. *Intangible Capital*, 12(2), 487. <https://doi.org/10.3926/ic.712>

Referencias Bibliográficas

- Font, X., Garay, L., & Jones, S. (2016). Sustainability motivations and practices in small tourism enterprises in European protected areas. *Journal of Cleaner Production*, *137*, 1439–1448. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.01.071>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, *18*(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Fraj-Andrés M., E., López-Pérez, M. E., Melero-Polo, I., & Vázquez-Carrasco, R. (2012). Company image and corporate social responsibility: reflecting with SMEs' managers. *Marketing Intelligence & Planning*, *30*(2), 266–280. <https://doi.org/10.1108/02634501211212019>
- Fraj, E., Matute, J., & Melero, I. (2015). Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: The role of learning and innovation as determinants of environmental success. *Tourism Management*, *46*, 30–42. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.05.009>
- Frederick, W. C. (1998). Creatures, Corporations, Communities, Chaos, Complexity. *Business & Society*, *37*(4), 358–389. <https://doi.org/10.1177/000765039803700403>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management - A Stakeholder approach*. Pitman Publishing Inc.
- Freeman, R. E. (1994a). A Stakeholder Theory of the Modern Corporation. In M. Clarkson (Ed.), *The Corporation and its Stakeholders: Classic and contemporary readings* (Vol. 3, pp. 125 – 138). University of Toronto Press.
- Freeman, R. E. (1994b). The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly*, *4*(04), 409–421. <https://doi.org/10.2307/3857340>
- Freeman, R. E. (1999). Response: Divergent stakeholder theory. *The Academy of Management Review*, *24*(2), 233–236. <https://doi.org/10.2307/259078>
- Freeman, R. E. (2001). A Stakeholder Theory of the Modern Corporation. In M. Clarkson (Ed.), *Perspectives in Business Ethics* (Vol. 3, pp. 38–48). University of Toronto Press.
- Freeman, R. E. (2009). Stakeholder Theory. *Philosophy of Management*, *8*(3), 97–107. <https://doi.org/10.5840/pom20098310>
- Freeman, R. E. (2017). Five Challenges to Stakeholder Theory: A Report on Research in Progress. In D. M. Wasieleski & J. Weber (Eds.), *Stakeholder Management (Business and Society 360)* (pp. 1–20). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S2514-1759201700000001>
- Freeman, R. E., & Evan, W. M. (1990). Corporate governance: A stakeholder interpretation. *Journal of Behavioral Economics*, *19*(4), 337–359. [https://doi.org/10.1016/0090-5720\(90\)90022-Y](https://doi.org/10.1016/0090-5720(90)90022-Y)
- Freeman, R. E., & Ginema, K. (2017). Rethinking the Purpose of the Corporation: Challenges from Stakeholder Theory. *Notizie Di Politeia*, *XXXI*(January 2015), 9–18.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B., & Colle, S. de. (2010). *Stakeholder Theory: The state of the art* (1st ed.). Cambridge University Press.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Zyglidopoulos, S. (2018). *Stakeholder Theory. Concepts and strategies*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108539500>
- Freeman, R. E., Kujala, J., & Sachs, S. (2017). *Stakeholder Engagement: Clinical Research Cases* (R. E. Freeman, J. Kujala, & S. Sachs (Eds.); Vol. 46). Springer International

Referencias Bibliográficas

- Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-62785-4>
- Freeman, R. E., Kujala, J., Sachs, S., & Stutz, C. (2017). Stakeholder Engagement: Practicing the Ideas of Stakeholder Theory. In R. E. Freeman, J. Kujala, & S. Sachs (Eds.), *Stakeholder Engagement: Clinical Research Cases* (pp. 1–12). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-62785-4_1
- Freeman, R. E., & Phillips, R. (2002). Stakeholder Theory: A Libertarian Defense. *Business Ethics Quarterly*, *12*(3), 331–349. <https://doi.org/10.2307/3858020>
- Freeman, R. E., Phillips, R., & Sisodia, R. (2018). Tensions in Stakeholder Theory. *Business & Society*, 1–19. <https://doi.org/10.1177/0007650318773750>
- Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and shareholders: a new perspective on corporate governance. *California Management Review*, *25*(3), 88–106. <https://doi.org/10.2307/41165018>
- Freeman, R. E., Rusconi, G., Signori, S., & Strudler, A. (2012). Stakeholder Theory(ies): Ethical Ideas and Managerial Action. *Journal of Business Ethics*, *109*(1), 1–2. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1374-7>
- Freudenreich, B., Lüdeke-Freund, F., & Schaltegger, S. (2019). A Stakeholder Theory Perspective on Business Models: Value Creation for Sustainability. *Journal of Business Ethics*, *0*(0), 0. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04112-z>
- Friedman, A. L., & Miles, S. (2002). Developing Stakeholder Theory. *Journal of Management Studies*, *39*(1), 1–21. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00280>
- Friedman, A. L., & Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and Practice* (First). Oxford University Press.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, *24*(2), 191–205. <https://doi.org/10.5465/AMR.1999.1893928>
- Fryzel, B. (2011). Building Stakeholder Relations and Corporate Social Responsibility. In *Social Responsibility Journal* (Vol. 26, Issue 3). Palgrave Macmillan UK. <https://doi.org/10.1057/9780230308817>
- Fu, L., Boehe, D., Orlitzky, M., & Swanson, D. L. (2019). Managing stakeholder pressures: Toward a typology of corporate social performance profiles. *Long Range Planning*, *52*(6), 101847. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.08.002>
- Fuller, T., & Tian, Y. (2006). Social and Symbolic Capital and Responsible Entrepreneurship: An Empirical Investigation of SME Narratives. *Journal of Business Ethics*, *67*(3), 287–304. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9185-3>
- Gabarda-Mallorquí, A., Fraguell, R. M., & Ribas, A. (2018). Exploring environmental awareness and behavior among guests at hotels that apply water-saving measures. *Sustainability (Switzerland)*, *10*(5). <https://doi.org/10.3390/su10051305>
- Gabarda-Mallorquí, A., Garcia, X., & Ribas, A. (2017). Mass tourism and water efficiency in the hotel industry: A case study. *International Journal of Hospitality Management*, *61*, 82–93. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.11.006>
- Gadonne, D. L., Kennedy, J., & McKeiver, C. (2009). An Empirical Study of Environmental Awareness and Practices in SMEs. *Journal of Business Ethics*, *84*(1), 45–63. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9672-9>
- Gallego-Alvarez, I., Ortas, E., Vicente-Villardón, J. L., & Álvarez Etxeberria, I. (2017). Institutional Constraints, Stakeholder Pressure and Corporate Environmental

Referencias Bibliográficas

- Reporting Policies. *Business Strategy and the Environment*, 26(6), 807–825.
<https://doi.org/10.1002/bse.1952>
- Gallego, J., Rubalcaba, L., & Hipp, C. (2012). Organizational innovation in small European firms: A multidimensional approach. *International Small Business Journal*, 31(5), 563–579. <https://doi.org/10.1177/0266242611430100>
- Gao, J., & Slawinski, N. (2015). The Impact of Stakeholder Management on Corporate International Diversification. *Business and Society Review*, 120(3), 409–433.
<https://doi.org/10.1111/basr.12061>
- Gao, Y., & Mattila, A. S. (2014). Improving consumer satisfaction in green hotels: The roles of perceived warmth, perceived competence, and CSR motive. *International Journal of Hospitality Management*, 42, 20–31. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.06.003>
- Garay, L., Font, X., & Pereira-Moliner, J. (2017). Understanding sustainability behaviour: The relationship between information acquisition, proactivity and performance. *Tourism Management*, 60, 418–429. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.12.017>
- Garcés-Ayerbe, C., Rivera-Torres, P., & Murillo-Luna, J. L. (2012). Stakeholder pressure and environmental proactivity. *Management Decision*, 50(2), 189–206.
<https://doi.org/10.1108/00251741211203524>
- García-Castro, R., Ariño, M. A., & Canela, M. A. (2011). Over the Long-Run? Short-Run Impact and Long-Run Consequences of Stakeholder Management. *Business & Society*, 50(3), 428–455. <https://doi.org/10.1177/0007650308315493>
- García-Castro, R., & Francoeur, C. (2016). When more is not better: Complementarities, costs and contingencies in stakeholder management. *Strategic Management Journal*, 37(2), 406–424. <https://doi.org/10.1002/smj.2341>
- García-Lillo, F., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., & Úbeda-García, M. (2017). Mapping the Intellectual Structure of Research on 'Born Global' Firms and INVs: A Citation/Co-citation Analysis. *Management International Review*, 57(4), 631–652.
<https://doi.org/10.1007/s11575-016-0308-5>
- García-Lillo, F., Úbeda-García, M., & Marco-lajara, B. (2016). The intellectual structure of research in hospitality management: A literature review using bibliometric methods of the journal International Journal of Hospitality Management. *International Journal of Hospitality Management*, 52, 121–130. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.10.007>
- García-Lillo, F., Úbeda-García, M., & Marco-Lajara, B. (2016). Organizational ambidexterity: exploring the knowledge base. *Scientometrics*, 107(3), 1021–1040.
<https://doi.org/10.1007/s11192-016-1897-2>
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040–1050. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.005>
- García-Sánchez, E., García-Morales, V. J., & Martín-Rojas, R. (2018). Analysis of the influence of the environment, stakeholder integration capability, absorptive capacity, and technological skills on organizational performance through corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(2), 345–377. <https://doi.org/10.1007/s11365-017-0436-9>
- Garengo, P., Biazzo, S., & Bititci, U. S. (2005). Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 25–47. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00105.x>

Referencias Bibliográficas

- Garriga, E. (2011). Stakeholder social capital: a new approach to stakeholder theory. *Business Ethics: A European Review*, 20(4), 328–341. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2011.01635.x>
- Garriga, E. (2014). Beyond Stakeholder Utility Function: Stakeholder Capability in the Value Creation Process. *Journal of Business Ethics*, 120(4), 489–507. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-2001-y>
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1/2), 51–71. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34>
- Geerts, W. (2014). Environmental certification schemes: Hotel managers' views and perceptions. *International Journal of Hospitality Management*, 39, 87–96. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.02.007>
- Gefen, D., & Straub, D. (2005). A Practical Guide To Factorial Validity Using PLS-Graph: Tutorial And Annotated Example. *Communications of the Association for Information Systems*, 16, 91–109. <https://doi.org/10.17705/1cais.01605>
- Gelbmann, U. (2010). Establishing strategic CSR in SMEs: An Austrian CSR quality seal to substantiate the strategic CSR performance. *Sustainable Development*, 18(2), 90–98. <https://doi.org/10.1002/sd.448>
- Geldes, C., Heredia, J., Felzensztein, C., & Mora, M. (2017). Proximity as determinant of business cooperation for technological and non-technological innovations: a study of an agribusiness cluster. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 32(1), 167–178. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2016-0003>
- Getz, D., & Carlsen, J. (2000). Characteristics and goals of family and owner-operated businesses in the rural tourism and hospitality sectors. *Tourism Management*, 21(6), 547–560. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(00\)00004-2](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(00)00004-2)
- Getz, D., Carlsen, J., & Morrison, A. (2004). *The family business in tourism and hospitality*. CABI Publishing. www.cabi-publishing.org/0ACABI
- Gibb, A. A. (1997). Small Firms' Training and Competitiveness. Building Upon the Small business as a Learning Organisation. *International Small Business Journal*, 15(3), 13–29. <https://doi.org/10.1177/0266242697153001>
- Gibson, K. (2000). The Moral Basis of Stakeholder Theory. *Journal of Business Ethics*, 26(3), 245–257. <https://doi.org/10.1023/A:1006110106408>
- Gibson, K. (2017). Regarding Marginal Stakeholders. In D. M. Wasieleski & J. Weber (Eds.), *Stakeholder Management (Business and Society 360)* (pp. 189–213). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S2514-175920170000010>
- Gil-Lafuente, A. M., & Barcellos Paula, L. (2013). Algorithm applied in the identification of stakeholders. *Kybernetes*, 42(5), 674–685. <https://doi.org/10.1108/K-04-2013-0073>
- Godos-Díez, J. L., Fernández-Gago, R., & Cabeza-García, L. (2015). Business Education and Idealism as Determinants of Stakeholder Orientation. *Journal of Business Ethics*, 131(2), 439–452. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2289-2>
- Goertz, G. (2006). *Social Science Concepts A User's Guide*. Princeton University Press. http://www.springerlink.com/index/10.1007/978-94-011-9602-4_2
- González-Benito, J., & González-Benito, Ó. (2005a). A study of the motivations for the environmental transformation of companies. *Industrial Marketing Management*, 34(5), 462–475. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.08.005>

Referencias Bibliográficas

- González-Benito, J., & González-Benito, Ó. (2005b). Environmental proactivity and business performance: An empirical analysis. *Omega*, *33*(1), 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2004.03.002>
- González-Benito, J., & González-Benito, Ó. (2006). A review of determinant factors of environmental proactivity. *Business Strategy and the Environment*, *15*(2), 87–102. <https://doi.org/10.1002/bse.450>
- González-Pereira, B., Guerrero-Bote, V. P., & Moya-Anegón, F. (2010). A new approach to the metric of journals' scientific prestige: The SJR indicator. *Journal of Informetrics*, *4*(3), 379–391. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2010.03.002>
- Goodpaster, K. E. (1991). Business Ethics and Stakeholder Analysis. *Business Ethics Quarterly*, *1*(1), 53–73. <https://doi.org/10.2307/3857592>
- Gorraiz, J., & Gumpenberger, C. (2015). A flexible bibliometric approach for the assessment of professorial appointments. *Scientometrics*, *105*(3), 1699–1719. <https://doi.org/10.1007/s11192-015-1703-6>
- Gotschol, A., De Giovanni, P., & Esposito Vinzi, V. (2014). Is environmental management an economically sustainable business? *Journal of Environmental Management*, *144*, 73–82. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2014.05.001>
- Govindaraju, R., Chandra, D. R., & Siregar, Z. A. (2012). Stakeholder role in e-commerce adoption by small and medium enterprises. *2012 IEEE International Conference on Management of Innovation & Technology (ICMIT)*, 430–435. <https://doi.org/10.1109/ICMIT.2012.6225844>
- Graafland, J., & Smid, H. (2017). Reconsidering the relevance of social license pressure and government regulation for environmental performance of European SMEs. *Journal of Cleaner Production*, *141*, 967–977. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.09.171>
- Graafland, J., Van de Ven, B., & Stoffele, N. (2003). Strategies and Instruments for Organising CSR by Small and Large Businesses in the Netherlands. *Journal of Business Ethics*, *47*(1), 45–60. <https://doi.org/10.1023/A:1026240912016>
- Grafé-Buckens, A., & Hinton, A.-F. (1998). Engaging the stakeholders: corporate views and current trends. *Business Strategy and the Environment*, *7*(3), 124–133. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-0836\(199807\)7:3<124::AID-BSE148>3.0.CO;2-R](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0836(199807)7:3<124::AID-BSE148>3.0.CO;2-R)
- Graham, S. (2017). The Influence of External and Internal Stakeholder Pressures on the Implementation of Upstream Environmental Supply Chain Practices. *Business & Society*, 1–33. <https://doi.org/10.1177/0007650317745636>
- Grama-Vigouroux, S., Saidi, S., Berthinier-Poncet, A., Vanhaverbeke, W., & Madanamoothoo, A. (2019). From closed to open: A comparative stakeholder approach for developing open innovation activities in SMEs. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.016>
- Greenley, G. E., & Foxall, G. R. (1997). Multiple stakeholder orientation in UK companies and the implications for company performance. *Journal of Management Studies*, *34*(2), 259–284. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00051>
- Greenwood, M., & Freeman, R. E. (2018). Deepening Ethical Analysis in Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, *147*(1), 1–4. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3766-1>
- Griffin, J. J. (2017). Tracing stakeholder terminology then and now: Convergence and new pathways. *Business Ethics*, *26*(4), 326–346. <https://doi.org/10.1111/beer.12158>
- Griffin, J. J., & Mahon, J. F. (1997). The corporate social performance and corporate

Referencias Bibliográficas

- financial performance debate: Twenty-five years of incomparable research. *Business and Society*, 36(1), 5–31. <https://doi.org/10.1177/000765039703600102>
- Grimstad, S. M. F., Glavee-Geo, R., & Fjørtoft, B. E. (2020). SMEs motivations for CSR: an exploratory study. *European Business Review*. <https://doi.org/10.1108/EBR-01-2019-0014>
- Guenther, E., Guenther, T., Schiemann, F., & Weber, G. (2016). Stakeholder Relevance for Reporting. *Business & Society*, 55(3), 361–397. <https://doi.org/10.1177/0007650315575119>
- Gupta, P., Seetharaman, A., & Raj, J. R. (2013). The usage and adoption of cloud computing by small and medium businesses. *International Journal of Information Management*, 33(5), 861–874. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2013.07.001>
- Gyapong, E. (2018). *The simultaneous disclosure of shareholder and stakeholder corporate governance practices and their antecedents*. April, 1–28. <https://doi.org/10.1002/ijfe.1661>
- Hadj, T. B. (2020). Effects of corporate social responsibility towards stakeholders and environmental management on responsible innovation and competitiveness. *Journal of Cleaner Production*, 250, 119490. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119490>
- Hage, J. T. (1999). Organizational Innovation and organizational change. *Annual Review of Sociology*, 25(1), 597–622. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.25.1.597>
- Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109(August 2019), 101–110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd Editio). SAGE Publications Ltd.
- Hall, M., Millo, Y., & Barman, E. (2015). Who and What Really Counts? Stakeholder Prioritization and Accounting for Social Value. *Journal of Management Studies*, 52(7), 907–934. <https://doi.org/10.1111/joms.12146>
- Hamann, R., Smith, J., Tashman, P., & Marshall, R. S. (2017). Why Do SMEs Go Green? An Analysis of Wine Firms in South Africa. *Business and Society*, 56(1), 23–56. <https://doi.org/10.1177/0007650315575106>
- Hamdoun, M., Chiappetta Jabbour, C. J., & Ben Othman, H. (2018). Knowledge transfer and organizational innovation: impacts of quality and environmental management. *Journal of Cleaner Production*, 193, 759–770. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.05.031>
- Hamel, G. (2006). The why, what, and how of management innovation. *Harvard Business*
-

Referencias Bibliográficas

- Review*, 84(2), 72–84.
- Hammann, E.-M., Habisch, A., & Pechlaner, H. (2009). Values that create value: socially responsible business practices in SMEs - empirical evidence from German companies. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 37–51. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2009.01547.x>
- Han, H., & Hyun, S. S. (2018). What influences water conservation and towel reuse practices of hotel guests? *Tourism Management*, 64, 87–97. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.08.005>
- Han, H., Lee, J. S., Trang, H. L. T., & Kim, W. (2018). Water conservation and waste reduction management for increasing guest loyalty and green hotel practices. *International Journal of Hospitality Management*, 75(June 2017), 58–66. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.012>
- Harangozó, G., & Zilahy, G. (2015). Cooperation between business and non-governmental organizations to promote sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 89, 18–31. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.10.092>
- Hardy, A., & Pearson, L. J. (2018). Examining stakeholder group specificity: An innovative sustainable tourism approach. *Journal of Destination Marketing & Management*, 8(April 2016), 247–258. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2017.05.001>
- Hargadon, A., & Fanelli, A. (2003). Action and Possibility: Reconciling Dual Perspectives of Knowledge in Organizations. *Organization Science*, 13(3), 290–302. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.290.2772>
- Harris, J. C. (1883). Uncle Remus, his songs and his sayings. In *Penguin American library*. George Routledge and Sons.
- Harrison, J. S., Bosse, D. A., & Phillips, R. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31(1), 58–74. <https://doi.org/10.1002/smj.801>
- Harrison, J. S., Felps, W., & Jones, T. M. (2019). Instrumental stakeholder theory makes ethically based relationship building palatable to managers focused on the bottom line. *Academy of Management Review*, 44(3), 698–700. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0442>
- Harrison, J. S., Freeman, R. E., & Cavalcanti Sá de Abreu, M. (2015). Stakeholder Theory As an Ethical Approach to Effective Management: applying the theory to multiple contexts. *Review of Business Management*, 17(55), 858–869. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v17i55.2647>
- Harrison, J. S., Phillips, R. A., & Freeman, R. E. (2019). On the 2019 Business Roundtable "Statement on the Purpose of a Corporation." *Journal of Management*, August(19). <https://doi.org/10.1177/0149206319892669>
- Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2013). Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance. *Business Ethics Quarterly*, 23(1), 97–124. <https://doi.org/10.5840/beq20132314>
- Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2019). Harmful Stakeholder Strategies. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04310-9>
- Hart, S. L. (1995). Natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986–1014. <https://doi.org/10.5465/AMR.1995.9512280033>
- Hart, S. L., & Sharma, S. (2004). Engaging fringe stakeholders for competitive imagination. *Academy of Management Executive*, 18(1), 7–18.
-

Referencias Bibliográficas

- <https://doi.org/10.5465/AME.2004.12691227>
- Hartmann, J., & Vachon, S. (2018). Linking Environmental Management to Environmental Performance: The Interactive Role of Industry Context. *Business Strategy and the Environment*, 27(3), 359–374. <https://doi.org/10.1002/bse.2003>
- Harzing, A. W., & Alakangas, S. (2016). Google Scholar, Scopus and the Web of Science: a longitudinal and cross-disciplinary comparison. *Scientometrics*, 106(2), 787–804. <https://doi.org/10.1007/s11192-015-1798-9>
- Hasnas, J. (2013). Whither Stakeholder Theory? A Guide for the Perplexed Revisited. *Journal of Business Ethics*, 112(1), 47–57. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1231-8>
- Hauswald, H. (2013). *Stakeholder Trust in Family Businesses*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-01603-6>
- Hauswald, H., & Hack, A. (2013). Impact of Family Control/Influence on Stakeholders' Perceptions of Benevolence. *Family Business Review*, 26(4), 356–373. <https://doi.org/10.1177/0894486513477453>
- Hayibor, S. (2015). Is Fair Treatment Enough? Augmenting the Fairness-Based Perspective on Stakeholder Behaviour. *Journal of Business Ethics*, 140(1), 43–64. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2665-6>
- Hayibor, S. (2017). Stakeholder Action: Predictors of Punitive and Prosocial Stakeholder Behaviours. In D. M. Wasieleski & J. Weber (Eds.), *Stakeholder Management (Business and Society 360)* (pp. 215–247). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S2514-175920170000011>
- Haywood, L. K., Funke, N., Audouin, M., Musvoto, C., & Nahman, A. (2019). The Sustainable Development Goals in South Africa: Investigating the need for multi-stakeholder partnerships. *Development Southern Africa*, 36(5), 555–569. <https://doi.org/10.1080/0376835X.2018.1461611>
- Heald, M. (1970). *The Social Responsibilities Of Business: Company And Community 1900-1960*. Transaction Publishers.
- Hedin, A. (2015). The Origins and Myths of the Swedish Model of Workplace Democracy. *Contemporary European History*, 24(01), 59–82. <https://doi.org/10.1017/S0960777314000423>
- Heersmink, R., van den Hoven, J., van Eck, N. J., van den Berg, J., van Berg, J. den, van den Berg, J., & van Berg, J. den. (2011). Bibliometric mapping of computer and information ethics. *Ethics and Information Technology*, 13(3), 241–249. <https://doi.org/10.1007/s10676-011-9273-7>
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. (2007). *Dynamic Capabilities*. Blackwell Publishing.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10 SPEC ISS.), 997–1010. <https://doi.org/10.1002/smj.332>
- Hench, T., & Secchi, D. (2009). Organisational Niche-Construction and Stakeholder Analysis. *Philosophy of Management*, 8(3), 47–64. <https://doi.org/10.5840/pom2009836>
- Hendry, J. (2001a). Missing the Target: Normative Stakeholder Theory and the Corporate Governance Debate. *Business Ethics Quarterly*, 11(1), 159. <https://doi.org/10.2307/3857875>

Referencias Bibliográficas

- Hendry, J. (2001b). Economic contracts versus social relationships as a foundation for normative stakeholder theory. *Business Ethics: A European Review*, *10*(3), 223–232. <https://doi.org/10.1111/1467-8608.00236>
- Henisz, W. J., Dorobantu, S., & Narthey, L. J. (2014). Spinning gold: The financial returns to stakeholder engagement. *Strategic Management Journal*, *35*(12), 1727–1748. <https://doi.org/10.1002/smj.2180>
- Henriques, I. (2019). Stakeholder Theory in Management Education. In J. S. Harrison, J. B. Barney, R. E. Freeman, & R. Phillips (Eds.), *The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory* (pp. 211–226). Cambridge University Press.
- Henriques, I., & Sadorsky, P. (1999). The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance. *Academy of Management Journal*, *42*(1), 87–99. <https://doi.org/10.2307/256876>
- Henriques, I., & Sadorsky, P. (2006). The Adoption of Environmental Management Practices in a Transition Economy. *Comparative Economic Studies*, *48*(4), 641–661. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ces.8100185>
- Henriques, I., & Sadorsky, P. (2007). Environmental technical and administrative innovations in the Canadian manufacturing industry. *Business Strategy and the Environment*, *16*(2), 119–132. <https://doi.org/10.1002/bse.475>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *43*(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Heras-Saizarbitoria, I., Boiral, O., & Arana, G. (2016). Renewing environmental certification in times of crisis. *Journal of Cleaner Production*, *115*, 214–223. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.09.043>
- Hernández-Linares, R., Sarkar, S., & Cobo, M. J. (2018). Inspecting the Achilles heel: a quantitative analysis of 50 years of family business definitions. *Scientometrics*, *115*(2), 929–951. <https://doi.org/10.1007/s11192-018-2702-1>
- Herremans, I. M., Nazari, J. A., & Mahmoudian, F. (2016). Stakeholder Relationships, Engagement, and Sustainability Reporting. *Journal of Business Ethics*, *138*(3), 417–435. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2634-0>
- Herrera Madueño, J., Larrán Jorge, M., Martínez Conesa, I., & Martínez-Martínez, D. (2016). Relationship between corporate social responsibility and competitive performance in Spanish SMEs: Empirical evidence from a stakeholders' perspective. *BRQ Business Research Quarterly*, *19*(1), 55–72. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2015.06.002>
- Hervas-Oliver, J. L., Ripoll-Sempere, F., & Moll, C. B. (2016). Does management innovation pay-off in SMEs? Empirical evidence for Spanish SMEs. *Small Business Economics*, *47*(2), 507–533. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9733-x>
- Hervas-Oliver, J. L., Sempere-Ripoll, F., & Boronat-Moll, C. (2014). Process innovation strategy in SMEs, organizational innovation and performance: a misleading debate? *Small Business Economics*, *43*(4), 873–886. <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9567-3>
- Hess, D., & Warren, D. E. (2008). The meaning and meaningfulness of corporate social initiatives. *Business and Society Review*, *113*(2), 163–197. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8594.2008.00317.x>
- Heugens, P. P. M. A. R., Van Den Bosch, F. A. J., & van Riel, C. B. M. (2002). Stakeholder

Referencias Bibliográficas

- Integration. *Business & Society*, 41(1), 36–60.
<https://doi.org/10.1177/000765030204100104>
- Hill, C. W. L., & Jones, T. M. (1992). Stakeholder - Agency theory. In *Journal of Management Studies* (Vol. 29, Issue 2, pp. 131–154). <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00657.x>
- Hillebrand, B., Driessen, P. H., & Koll, O. (2015). Stakeholder marketing: theoretical foundations and required capabilities. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(4), 411–428. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0424-y>
- Hillman, A. J., & Keim, G. D. (2001). Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line? *Strategic Management Journal*, 22(2), 125–139. <https://doi.org/10.1002/1097-0266>
- Hirsch, J. E. (2005). An index to quantify an individual's scientific research output. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 102(46), 16569–16572. <https://doi.org/10.1073/pnas.0507655102>
- Ho, F. N., Wang, H. M. D., Ho-Dac, N., & Vitell, S. J. (2019). Nature and relationship between corporate social performance and firm size: a cross-national study. *Social Responsibility Journal*, 15(2), 258–274. <https://doi.org/10.1108/SRJ-02-2017-0025>
- Ho, J. A., Chia, K. W., Ng, S. I., & Ramachandran, S. (2017). Problems and Stakeholder Responsibilities in Island Tourism: The Case of Tioman Island in Malaysia. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 41(4), 445–474. <https://doi.org/10.1177/1096348013515912>
- Hoejmose, S. U., Roehrich, J. K., & Grosvold, J. (2014). Is doing more doing better? The relationship between responsible supply chain management and corporate reputation. *Industrial Marketing Management*, 43(1), 77–90. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.10.002>
- Hofmann, K. H., Theyel, G., & Wood, C. H. (2012). Identifying Firm Capabilities as Drivers of Environmental Management and Sustainability Practices - Evidence from Small and Medium-Sized Manufacturers. *Business Strategy and the Environment*, 21(8), 530–545. <https://doi.org/10.1002/bse.739>
- Holjevac, I. A. (2003). A vision of tourism and the hotel industry in the 21st century. *International Journal of Hospitality Management*, 22(2), 129–134. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(03\)00021-5](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(03)00021-5)
- Hoogendoorn, B., Guerra, D., & van der Zwan, P. (2015). What drives environmental practices of SMEs? *Small Business Economics*, 44(4), 759–781. <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9618-9>
- Hörisch, J., Freeman, R. E., & Schaltegger, S. (2014). Applying Stakeholder Theory in Sustainability Management. *Organization & Environment*, 27(4), 328–346. <https://doi.org/10.1177/1086026614535786>
- Hörisch, J., & Schaltegger, S. (2019). Business, The Natural Environment and Sustainability. A Stakeholder Theory Perspective. In J. S. Harrison, J. B. Barney, R. E. Freeman, & R. Phillips (Eds.), *The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory* (pp. 132–143). Cambridge University Press.
- Hsiao, C. H., Tang, K.-Y., & Liu, J. S. (2015). Citation-based analysis of literature: a case study of technology acceptance research. *Scientometrics*, 105(2), 1091–1110. <https://doi.org/10.1007/s11192-015-1749-5>

Referencias Bibliográficas

- Hsiao, T. Y., Chuang, C. M., Kuo, N. W., & Yu, S. M. F. (2014). Establishing attributes of an environmental management system for green hotel evaluation. *International Journal of Hospitality Management*, *36*, 197–208. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.09.005>
- Hu, J., Ma, Y., Zhang, L., Gan, F., & Ho, Y. S. (2010). A historical review and bibliometric analysis of research on lead in drinking water field from 1991 to 2007. *Science of the Total Environment*, *408*(7), 1738–1744. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2009.12.038>
- Hueske, A. K., Endrikat, J., & Guenther, E. (2015). External environment, the innovating organization, and its individuals: A multilevel model for identifying innovation barriers accounting for social uncertainties. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, *35*, 45–70. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2014.10.001>
- Hult, G. T. M., Mena, J. a., Ferrell, O. C., & Ferrell, L. (2011). Stakeholder marketing: a definition and conceptual framework. *AMS Review*, *1*(1), 44–65. <https://doi.org/10.1007/s13162-011-0002-5>
- Hunter, M. L., Van Wassenhove, L., Besiou, M., & van Halderen, M. (2013). The Agenda-Setting Power of Stakeholder Media. *California Management Review*, *56*(1), 24–49. <https://doi.org/10.1525/cm.2013.56.1.24>
- Hunter, W. A. (1803). *A Systematic and Historical Exposition of Roman Law in the Order of a Code* (Fourth). Sweet & Maxwell Limited. <http://books.google.com/books?id=5HgMAAAAYAAJ&oe=UTF-8>
- Husband, S., & Mandal, P. (1999). A conceptual model for quality integrated management in small and medium size enterprises. *International Journal of Quality & Reliability Management*, *16*(7), 699–713. <https://doi.org/10.1108/02656719910286215>
- Huse, M. (1993). Relational norms as a supplement to neo-classical understanding of directorates: An empirical study of boards of directors. *The Journal of Socio-Economics*, *22*(3), 219–240. [https://doi.org/10.1016/1053-5357\(93\)90010-1](https://doi.org/10.1016/1053-5357(93)90010-1)
- Hyatt, D. G., & Berente, N. (2017). Substantive or Symbolic Environmental Strategies? Effects of External and Internal Normative Stakeholder Pressures. *Business Strategy and the Environment*, *26*(8), 1212–1234. <https://doi.org/10.1002/bse.1979>
- Hynes, B., & Richardson, I. (2007). Entrepreneurship education. *Education + Training*, *49*(8/9), 732–744. <https://doi.org/10.1108/00400910710834120>
- Idowu, S. O. (2016). Corporate Social Responsibility Initiatives From Around the World: An Introduction. In S. O. Idowu & R. Schmidpeter (Eds.), *Key Initiatives in Corporate Social Responsibility* (pp. 1–18). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-21641-6_1
- Ikram, M., Sroufe, R., Mohsin, M., Solangi, Y. A., Shah, S. Z. A., & Shahzad, F. (2019). Does CSR influence firm performance? A longitudinal study of SME sectors of Pakistan. *Journal of Global Responsibility*, *11*(1), 27–53. <https://doi.org/10.1108/JGR-12-2018-0088>
- Ilomäki, M., & Melanen, M. (2001). Waste minimization in small and medium-sized enterprises - do environmental management systems help? *Journal of Cleaner Production*, *9*(3), 209–217. [https://doi.org/10.1016/S0959-6526\(00\)00053-6](https://doi.org/10.1016/S0959-6526(00)00053-6)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). Directorio de Empresas y Establecimientos 2014. In *Ecuador en Cifras*. http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas_2014/Principales_Res

Referencias Bibliográficas

- ultados_DIEE_2014.pdf%0Awww.ecuadorencifras.gob.ec
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016). *Directorio de Empresas y Establecimientos 2015* (Ecuador En Cifras). http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas_2015/Principales_Resultados_DIEE_2015
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2017). *Directorio de empresas y establecimientos 2016* (Ecuador En Cifras). http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas_2016/Principales_Resultados_DIEE_2016
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2018a). *Directorio de empresas y establecimientos 2017*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2017/Documentos_DIEE_2017/Documentos_DIEE_2017/Principales_Resultados_DIEE_2017.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2018b). *Encuesta Estructural Empresarial - ENESEM 2016*. <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-estructural-empresarial/>
- Instituto Nacional de Patrimonio Cultural. (2020). *Las Islas Galapagos*. <https://www.patrimoniocultural.gob.ec/las-islas-galapagos/>
- International Labour Office. (2015). *Small and medium-sized enterprises and decent and productive employment creation*. <https://doi.org/10.1787/861275538813>
- International Organization for Standardization. (2013). *ISO 14031:2013(en). Environmental management – Environmental performance evaluation – Guidelines*. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:14031:ed-2:v1:en>
- Inversini, A., & Masiero, L. (2014). Selling rooms online: The use of social media and online travel agents. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(2), 272–292. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2013-0140>
- Iturrioz, C., Aragón, C., & Narvaiza, L. (2015). How to foster shared innovation within SMEs' networks: Social capital and the role of intermediaries. *European Management Journal*, 33(2), 104–115. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2014.09.003>
- Jack, S. L., & Anderson, A. R. (1999). Entrepreneurship education within the enterprise culture. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 5(3), 110–125. <https://doi.org/10.1108/13552559910284074>
- Jackson, W. E., Marino, L., Naidoo, J. S., & Tucker, R. (2018). Size Matters: The Impact of Loan Size on Measures of Disparate Treatment toward Minority Entrepreneurs in the Small Firm Credit Market. *Entrepreneurship Research Journal*, 8(4), 1–16. <https://doi.org/10.1515/erj-2018-0129>
- Jacobs, B. W., Singhal, V. R., & Subramanian, R. (2010). An empirical investigation of environmental performance and the market value of the firm. *Journal of Operations Management*, 28(5), 430–441. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.01.001>
- Jagoda, K., Lin, X., Calvert, V., & Tao, S. (2016). Accountability of venture support agencies: Do they really help? *Entrepreneurship Research Journal*, 6(2), 175–206. <https://doi.org/10.1515/erj-2014-0038>

Referencias Bibliográficas

- Jahn, J., & Brühl, R. (2018). How Friedman's View on Individual Freedom Relates to Stakeholder Theory and Social Contract Theory. *Journal of Business Ethics, 153*(1), 41–52. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3353-x>
- Jain, P., Vyas, V., & Chalasani, D. P. S. (2016). Corporate social responsibility and financial performance in SMEs: A structural equation modelling approach. *Global Business Review, 17*(3), 630–653. <https://doi.org/10.1177/0972150916630827>
- Jain, P., Vyas, V., & Roy, A. (2017). Exploring the mediating role of intellectual capital and competitive advantage on the relation between CSR and financial performance in SMEs. *Social Responsibility Journal, 13*(1), 1–23. <https://doi.org/10.1108/SRJ-04-2015-0048>
- Jain, T., Aguilera, R. V., & Jamali, D. (2016). Corporate Stakeholder Orientation in an Emerging Country Context: A Longitudinal Cross Industry Analysis. *Journal of Business Ethics, 2014*, 1–19. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3074-1>
- Jamali, D., & Carroll, A. (2017). Capturing advances in CSR: Developed versus developing country perspectives. *Business Ethics, 26*(4), 321–325. <https://doi.org/10.1111/beer.12157>
- Jamali, D., Lund-Thomsen, P., & Jeppesen, S. (2017). SMEs and CSR in Developing Countries. *Business & Society, 56*(1), 11–22. <https://doi.org/10.1177/0007650315571258>
- Jang, Y. J., Zheng, T., & Bosselman, R. (2017). Top managers' environmental values, leadership, and stakeholder engagement in promoting environmental sustainability in the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management, 63*, 101–111. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.03.005>
- Jawahar, I. M., & McLaughlin, G. L. (2001). Toward a Descriptive Stakeholder Theory: an Organizational Life Cycle Approach. *Academy of Management Review, 26*(3), 397–414. <https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4845803>
- Jenkins, H. (2004). A Critique of Conventional CSR Theory: An SME Perspective. *Journal of General Management, 29*(4), 37–57. <https://doi.org/10.1177/030630700402900403>
- Jenkins, H. (2006). Small Business Champions for Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics, 67*(3), 241–256. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9182-6>
- Jennings, P., & Beaver, G. (1997). The Performance and Competitive Advantage of Small Firms: A Management Perspective. *International Small Business Journal, 15*(2), 63–75. <https://doi.org/10.1177/0266242697152004>
- Jensen, M. C. (2010). Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *Journal of Applied Corporate Finance, 22*(1), 297–317. <https://doi.org/10.2307/3857812>
- Jensen, T., & Sandström, J. (2013). In Defence of Stakeholder Pragmatism. *Journal of Business Ethics, 114*(2), 225–237. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1338-y>
- Jiang, W., Wang, A. X., Zhou, K. Z., & Zhang, C. (2019). Stakeholder Relationship Capability and Firm Innovation: A Contingent Analysis. *Journal of Business Ethics, 0123456789*. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04161-4>
- Jing, F. F., Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2014). Enhancing performance in small professional firms through vision communication and sharing. *Asia Pacific Journal of Management, 31*(2), 599–620. <https://doi.org/10.1007/s10490-013-9345-9>
- Johansson, P. (2008). Implementing stakeholder management: A case study at a micro-

Referencias Bibliográficas

- enterprise. *Measuring Business Excellence*, 12(3), 33–41.
<https://doi.org/10.1108/13683040810900386>
- Johnson, M. P. (2015). Sustainability Management and Small and Medium-Sized Enterprises: Managers' Awareness and Implementation of Innovative Tools. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(5), 271–285.
<https://doi.org/10.1002/csr.1343>
- Johnson, M. P., & Schaltegger, S. (2016). Two Decades of Sustainability Management Tools for SMEs: How Far Have We Come? *Journal of Small Business Management*, 54(2), 481–505. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12154>
- Johnstone, L. (2020a). A systematic analysis of environmental management systems in SMEs: Possible research directions from a management accounting and control stance. *Journal of Cleaner Production*, 244, 118802.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118802>
- Johnstone, L. (2020b). The construction of environmental performance in ISO 14001-certified SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 121559.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121559>
- Jonas, J. M. (2018). *Stakeholder Integration in Service Innovation*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-19463-5>
- Jones, P., Hillier, D., & Comfort, D. (2014). Sustainability in the global hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(1), 5–17.
<https://doi.org/10.1108/ijchm-10-2012-0180>
- Jones, T. M. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and Economics. *Academy of Management Review*, 20(2), 404–437.
<https://doi.org/10.5465/AMR.1995.9507312924>
- Jones, T. M., Felps, W., & Bigley, G. A. (2007). Ethical theory and stakeholder-related decisions: The role of stakeholder culture. *Academy of Management Review*, 32(1), 137–155. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.23463924>
- Jones, T. M., & Harrison, J. S. (2019). Sustainable Wealth Creation. Applying instrumental stakeholder theory to the improvement of Social Welfare. In J. S. Harrison, J. B. Barney, R. E. Freeman, & R. Phillips (Eds.), *The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory* (pp. 77–96). Cambridge University Press.
- Jones, T. M., Harrison, J. S., & Felps, W. (2018). How Applying Instrumental Stakeholder Theory Can Provide Sustainable Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 43(3), 371–391. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0111>
- Jones, T. M., & Wicks, A. C. (1999). Convergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 206–221. <https://doi.org/10.5465/AMR.1999.1893929>
- Joos, H. C. (2019). Influences on managerial perceptions of stakeholder salience: two decades of research in review. In *Management Review Quarterly* (Vol. 69, Issue 1). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/s11301-018-0144-8>
- Judge, W. Q., & Elenkov, D. (2005). Organizational capacity for change and environmental performance: An empirical assessment of Bulgarian firms. *Journal of Business Research*, 58(7), 893–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.01.009>
- Kacperczyk, A. (2009). With greater power comes greater responsibility? takeover protection and corporate attention to stakeholders. *Strategic Management Journal*, 30(3), 261–285. <https://doi.org/10.1002/smj.733>

Referencias Bibliográficas

- Kaler, J. (2009). An optimally viable version of stakeholder theory. *Journal of Business Ethics*, 86(3), 297–312. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9848-3>
- Kant, I. (2002). *Groundwork for the Metaphysics of Morals* (A. W. Wood (Ed.)). Yale University Press.
- Kantabutra, S., & Suriyankietkaew, S. (2013). Sustainable leadership: Rhineland practices at a Thai small enterprise. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 19(1), 77. <https://doi.org/10.1504/ijesb.2013.054313>
- Kartez, J. D., & Bowman, P. (1993). Quick deals and raw deals: A perspective on abuses of public ADR principles in Texas resource conflicts. *Environmental Impact Assessment Review*, 13(5), 319–330. [https://doi.org/10.1016/0195-9255\(93\)90023-5](https://doi.org/10.1016/0195-9255(93)90023-5)
- Kassinis, G., & Vafeas, N. (2006). Stakeholder pressures and environmental performance. *Academy of Management Journal*, 49(1), 145–159. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.20785799>
- Kazadi, K., Lievens, A., & Mahr, D. (2016). Stakeholder co-creation during the innovation process: Identifying capabilities for knowledge creation among multiple stakeholders. *Journal of Business Research*, 69(2), 525–540. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.05.009>
- Keathley-Herring, H., Van Aken, E., Gonzalez-Aleu, F., Deschamps, F., Letens, G., & Orlandini, P. C. (2016). Assessing the maturity of a research area: bibliometric review and proposed framework. *Scientometrics*, 109(2), 927–951. <https://doi.org/10.1007/s11192-016-2096-x>
- Kessler, M. M. (1963). Bibliographic coupling between scientific papers. *American Documentation*, 14(1), 10–25. <https://doi.org/10.1002/asi.5090140103>
- Ketokivi, M., & Mahoney, J. T. (2016). Transaction Cost Economics As a Constructive Stakeholder Theory. *Academy of Management Learning & Education*, 15(1), 123–138. <https://doi.org/10.5465/amle.2015.0133>
- Khan, G. F., & Wood, J. (2015). Information technology management domain: emerging themes and keyword analysis. *Scientometrics*, 105(2), 959–972. <https://doi.org/10.1007/s11192-015-1712-5>
- Khanna, M., & Speir, C. (2013). Motivations for proactive environmental management. *Sustainability (Switzerland)*, 5(6), 2664–2692. <https://doi.org/10.3390/su5062664>
- Khojastehpour, M., & Shams, S. M. R. (2019). Addressing the complexity of stakeholder management in international ecological setting: A CSR approach. *Journal of Business Research*, January 2018, 0–1. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.05.012>
- Khosravi, P., Newton, C., & Rezvani, A. (2019). Management innovation: A systematic review and meta-analysis of past decades of research. *European Management Journal*, 37(6), 694–707. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.03.003>
- Kim, D., & Park, B. J. (Robert). (2017). The moderating role of context in the effects of choice attributes on hotel choice: A discrete choice experiment. *Tourism Management*, 63, 439–451. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.07.014>
- Kim, H., Lee, D., & Hwang, J. (2018). The effect of online platform maturity on the efficiency of offline industry. *Telematics and Informatics*, 35(1), 114–121. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.10.003>
- Kim, J., & Mahoney, J. T. (2010). A Strategic Theory of the Firm as a Nexus of Incomplete Contracts: A Property Rights Approach. *Journal of Management*, 36(4), 806–826.

Referencias Bibliográficas

- <https://doi.org/10.1177/0149206310363731>
- Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H. M., & Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, 76(August 2017), 83–93. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.007>
- King, W. R. (1978). Strategic Planning for Management Information Systems. *MIS Quarterly*, 2(1), 27. <https://doi.org/10.2307/249104>
- Kirchner, M. K., Kol, L., Bilčík, B., & Winckler, C. (2017). Mapping farm animal welfare research in an enlarged Europe: international collaboration, bibliometric output, research resources and relation to economic indices. *Scientometrics*, 113(2), 909–922. <https://doi.org/10.1007/s11192-017-2505-9>
- Klein, P. G., Mahoney, J. T., McGahan, A. M., & Pitelis, C. N. (2012). Who is in charge? A property rights perspective on stakeholder governance. *Strategic Organization*, 10(3), 304–315. <https://doi.org/10.1177/1476127012453108>
- Klewitz, J., & Hansen, E. G. (2014). Sustainability-oriented innovation of SMEs: a systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 65, 57–75. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.07.017>
- Kline, W., & McDermott, K. (2019). Evolutionary stakeholder theory and public utility regulation. *Business and Society Review*, 124(2), 283–298. <https://doi.org/10.1111/basr.12172>
- Kolb, R. W. (Ed.). (2018). *The SAGE Encyclopedia of Business Ethics and Society* (Second). SAGE Publications Ltd.
- Krishnan, H. A., & Park, D. (2005). A few good women—on top management teams. *Journal of Business Research*, 58(12), 1712–1720. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.09.003>
- Kucukusta, D., Mak, A., & Chan, X. (2013). Corporate social responsibility practices in four and five-star hotels: Perspectives from Hong Kong visitors. *International Journal of Hospitality Management*, 34(1), 19–30. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.01.010>
- Kucukusta, D., Perelygina, M., & Lam, W. S. (2019). CSR communication strategies and stakeholder engagement of upscale hotels in social media. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(5), 2129–2148. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2018-0484>
- Kujala, J., Heikkinen, A., & Lehtimäki, H. (2012). Understanding the Nature of Stakeholder Relationships: An Empirical Examination of a Conflict Situation. *Journal of Business Ethics*, 109(1), 53–65. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1379-2>
- Kujala, J., Heikkinen, A., Nieminen, J., Jokinen, A., Tapaninaho, R., & Mäkelä, H. (2019). Engaging with the Natural Environment. *Proceedings of the International Association for Business and Society*, 30, 73–81. <https://doi.org/10.5840/iabsproc20193010>
- Kujala, J., Lämsä, A.-M., & Riivari, E. (2017a). Company stakeholder responsibility: An empirical investigation of top managers' attitudinal change. *Baltic Journal of Management*, 12(2), 114–138. <https://doi.org/10.1108/BJM-07-2016-0148>
- Kujala, J., Lämsä, A.-M., & Riivari, E. (2017b). Company stakeholder responsibility. *Baltic Journal of Management*, 12(2), 114–138. <https://doi.org/10.1108/BJM-07-2016-0148>
- Kujala, J., & Sachs, S. (2019). The Practice of Stakeholder Engagement. In J. S. Harrison, J. B. Barney, R. E. Freeman, & R. Phillips (Eds.), *The Cambridge Handbook of*
-

Referencias Bibliográficas

- Stakeholder Theory* (pp. 227–242). Cambridge University Press.
- Kumar, K., Boesso, G., & Michelon, G. (2016). How Do Strengths and Weaknesses in Corporate Social Performance Across Different Stakeholder Domains Affect Company Performance? *Business Strategy and the Environment*, 25(4), 277–292. <https://doi.org/10.1002/bse.1874>
- Kumar, V., Rahman, Z., & Kazmi, A. A. (2016a). Stakeholder identification and classification: a sustainability marketing perspective. *Management Research Review*, 39(1), 35–61. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2013-0224>
- Kumar, V., Rahman, Z., & Kazmi, A. A. (2016b). Assessing the Influence of Stakeholders on Sustainability Marketing Strategy of Indian Companies. *SAGE Open*, 6(3), 1–19. <https://doi.org/10.1177/2158244016667991>
- Kumar, V., & Rajan, B. (2017). What's in It for Me? The Creation and Destruction of Value for Firms from Stakeholders. *Journal of Creating Value*, 3(2), 142–156. <https://doi.org/10.1177/2394964317723449>
- Kusyk, S. M., & Lozano, J. M. (2007). SME social performance: a four-cell typology of key drivers and barriers on social issues and their implications for stakeholder theory. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 7(4), 502–515. <https://doi.org/10.1108/14720700710820588>
- Laengle, S., Merigó, J. M., Miranda, J., Stowiński, R., Bomze, I., Borgonovo, E., Dyson, R. G., Oliveira, J. F., & Teunter, R. (2017). Forty years of the European Journal of Operational Research: A bibliometric overview. *European Journal of Operational Research*, 262(3), 803–816. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2017.04.027>
- Laforet, S. (2011). A framework of organisational innovation and outcomes in SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 17(4), 380–408. <https://doi.org/10.1108/13552551111139638>
- Laforet, S. (2013). Organizational innovation outcomes in SMEs: Effects of age, size, and sector. *Journal of World Business*, 48(4), 490–502. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.09.005>
- Lähdesmäki, M. (2005). When Ethics Matters – Interpreting the Ethical Discourse of Small Nature-Based Entrepreneurs. *Journal of Business Ethics*, 61(1), 55–68. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-5333-4>
- Lähdesmäki, Merja, Siltaoja, M., & Spence, L. J. (2019). Stakeholder Salience for Small Businesses: A Social Proximity Perspective. *Journal of Business Ethics*, 158(2), 373–385. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3707-z>
- Lane, A. B., & Devin, B. (2018). Operationalizing Stakeholder Engagement in CSR: A Process Approach. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(3), 267–280. <https://doi.org/10.1002/csr.1460>
- Lange, D., & Bundy, J. (2018). The Association between Ethics and Stakeholder Theory. In *Advances in Strategic Management* (Vol. 38, pp. 365–387). <https://doi.org/10.1108/S0742-332220180000038019>
- Lankoski, L., Smith, N. C., & Van Wassenhove, L. (2016). Stakeholder Judgments of Value. *Business Ethics Quarterly*, 26(02), 227–256. <https://doi.org/10.1017/beq.2016.28>
- Laplume, A. O., Sonpar, K., & Litz, R. a. (2008). Stakeholder Theory: Reviewing a Theory That Moves Us. *Journal of Management*, 34(6), 1152–1189. <https://doi.org/10.1177/0149206308324322>

Referencias Bibliográficas

- Larrán Jorge, M., Herrera Madueño, J., Martínez-Martínez, D., & Lechuga Sancho, M. P. (2015). Competitiveness and environmental performance in Spanish small and medium enterprises: is there a direct link? *Journal of Cleaner Production*, *101*, 26–37. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.04.016>
- Ledgerwood, G., & Broadhurst, A. I. (1999). Creating technology-based enterprise televillages. *Cities*, *16*(1), 43–50. [https://doi.org/10.1016/S0264-2751\(98\)00053-5](https://doi.org/10.1016/S0264-2751(98)00053-5)
- Lee, E., Jo, S. H., & Jeong, H. (2019). Environmental management in small and medium enterprises: the role of customer orientation and firm performance. *Journal of Business and Industrial Marketing*, *34*(8), 1779–1790. <https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2018-0259>
- Lee, J. H., & Mitchell, R. K. (2013). "Stakeholder Work" and Stakeholder Research. *Proceedings of the International Association for Business and Society*, *24*, 208–213. <https://doi.org/10.5840/iabsproc20132422>
- Lee, M., & Kim, H. (2017). Exploring the organizational culture's moderating role of effects of corporate social responsibility (CSR) on firm performance: Focused on corporate contributions in Korea. *Sustainability (Switzerland)*, *9*(10). <https://doi.org/10.3390/su9101883>
- Lee, M. T., & Raschke, R. L. (2020). Innovative sustainability and stakeholders' shared understanding: The secret sauce to "performance with a purpose." *Journal of Business Research*, *108*(June 2019), 20–28. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.020>
- Lee Miller, R., & Lewis, W. F. (1991). A Stakeholder Approach to Marketing Management Using the Value Exchange Models. *European Journal of Marketing*, *25*(8), 55–68. <https://doi.org/10.1108/03090569110003553>
- Lee, Y., & Larsen, K. R. (2009). Threat or coping appraisal: Determinants of SMB executives' decision to adopt anti-malware software. *European Journal of Information Systems*, *18*(2), 177–187. <https://doi.org/10.1057/ejis.2009.11>
- Lefebvre, V. M., Raggi, M., Viaggi, D., Sia-Ljungström, C., Minarelli, F., Kühne, B., & Gellynck, X. (2014). SMEs' preference for innovation networks: A choice experimental approach. *Creativity and Innovation Management*, *23*(4), 415–435. <https://doi.org/10.1111/caim.12090>
- Lehtimäki, H., & Kujala, J. (2017). Framing Dynamically Changing Firm–Stakeholder Relationships in an International Dispute Over a Foreign Investment. *Business & Society*, *56*(3), 487–523. <https://doi.org/10.1177/0007650315570611>
- Lehtinen, J., Aaltonen, K., & Rajala, R. (2019). Stakeholder management in complex product systems: Practices and rationales for engagement and disengagement. *Industrial Marketing Management*, *79*(November 2017), 58–70. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.08.011>
- Leonidou, E., Christofi, M., Vrontis, D., & Thrassou, A. (2018). An integrative framework of stakeholder engagement for innovation management and entrepreneurship development. *Journal of Business Research*, *April*, 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.054>
- Leonidou, L. C., Christodoulides, P., Kyrgidou, L. P., & Palihawadana, D. (2017). Internal Drivers and Performance Consequences of Small Firm Green Business Strategy: The Moderating Role of External Forces. *Journal of Business Ethics*, *140*(3), 585–606. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2670-9>

Referencias Bibliográficas

- Leonidou, L. C., Christodoulides, P., & Thwaites, D. (2016). External Determinants and Financial Outcomes of an Eco-friendly Orientation in Smaller Manufacturing Firms. *Journal of Small Business Management*, *54*(1), 5–25. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12121>
- Lepoutre, J., & Heene, A. (2006). Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: A critical review. *Journal of Business Ethics*, *67*(3), 257–273. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9183-5>
- Lerner, L. D., & Fryxell, G. E. (1994). CEO Stakeholder Attitudes and Corporate Social Activity in the Fortune 500. *Business & Society*, *33*(1), 58–81. <https://doi.org/10.1177/000765039403300104>
- Letonja, M., & Duh, M. (2016). Knowledge transfer in family businesses and its effects on the innovativeness of the next family generation. *Knowledge Management Research and Practice*, *14*(2), 213–224. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2015.25>
- Leung, R. (2019). Smart hospitality: Taiwan hotel stakeholder perspectives. *Tourism Review*, *74*(1), 50–62. <https://doi.org/10.1108/TR-09-2017-0149>
- Leung, X. Y., Sun, J., & Bai, B. (2017). Bibliometrics of social media research: A co-citation and co-word analysis. *International Journal of Hospitality Management*, *66*, 35–45. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.06.012>
- Lev, B., Petrovits, C., & Radhakrishnan, S. (2010). Is doing good good for you? how corporate charitable contributions enhance revenue growth. *Strategic Management Journal*, *31*, 182–200. <https://doi.org/10.1002/smj.810>
- Lewis, K. V., Cassells, S., & Roxas, H. (2015). SMEs and the Potential for A Collaborative Path to Environmental Responsibility. *Business Strategy and the Environment*, *24*(8), 750–764. <https://doi.org/10.1002/bse.1843>
- Li, M. (2018). Classifying and ranking topic terms based on a novel approach: role differentiation of author keywords. *Scientometrics*, *116*(1), 77–100. <https://doi.org/10.1007/s11192-018-2741-7>
- Li, N., Toppinen, A., & Lantta, M. (2016). Managerial Perceptions of SMEs in the Wood Industry Supply Chain on Corporate Responsibility and Competitive Advantage: Evidence from China and Finland. *Journal of Small Business Management*, *54*(1), 162–186. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12136>
- Limaj, E., & Bernroider, E. W. N. (2019). The roles of absorptive capacity and cultural balance for exploratory and exploitative innovation in SMEs. *Journal of Business Research*, *94*(November 2017), 137–153. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.052>
- Lin, A. J., Hsu, C.-L., & Chiang, C.-H. (2016). Bibliometric study of Electronic Commerce Research in Information Systems & MIS Journals. *Scientometrics*, *109*(3), 1455–1476. <https://doi.org/10.1007/s11192-016-2142-8>
- Lin, H. (2014). Government-Business Partnership Formation for Environmental Improvements. *Organization & Environment*, *27*(4), 383–398. <https://doi.org/10.1177/1086026614554716>
- Lin, H. F., Su, J. Q., & Higgins, A. (2016). How dynamic capabilities affect adoption of management innovations. *Journal of Business Research*, *69*(2), 862–876. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.07.004>
- Lin, X., McKenna, B., Ho, C. M. F., & Shen, G. Q. P. (2019). Stakeholders' influence strategies

Referencias Bibliográficas

- on social responsibility implementation in construction projects. *Journal of Cleaner Production*, 235, 348–358. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.06.253>
- Lindgreen, A., Swaen, V., & Johnston, W. J. (2009). Corporate social responsibility: An empirical investigation of U.S. organizations. *Journal of Business Ethics*, 85(SUPPL. 2), 303–323. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9738-8>
- Linnenluecke, M. K., Marrone, M., & Singh, A. K. (2019). Conducting systematic literature reviews and bibliometric analyses. *Australian Journal of Management*, August. <https://doi.org/10.1177/0312896219877678>
- Liston-Heyes, C., & Vazquez Brust, D. (2016). Environmental Protection in Environmentally Reactive Firms: Lessons from Corporate Argentina. *Journal of Business Ethics*, 135(2), 361–379. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2473-4>
- Lita, R. P., Surya, S., Ma'ruf, M., & Syahrul, L. (2014). Green Attitude and Behavior of Local Tourists towards Hotels and Restaurants in West Sumatra, Indonesia. *Procedia Environmental Sciences*, 20, 261–270. <https://doi.org/10.1016/j.proenv.2014.03.033>
- Liu, Y., Teichert, T., Rossi, M., Li, H., & Hu, F. (2017). Big data for big insights: Investigating language-specific drivers of hotel satisfaction with 412,784 user-generated reviews. *Tourism Management*, 59, 554–563. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.08.012>
- Loi, T. H. (2016). Stakeholder management: a case of its related capability and performance. *Management Decision*, 54(1), 148–173. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2015-0244>
- Longo, M., Mura, M., & Bonoli, A. (2005). Corporate social responsibility and corporate performance: the case of Italian SMEs. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 5(4), 28–42. <https://doi.org/10.1108/14720700510616578>
- Lonial, S. C., & Carter, R. E. (2015). The impact of organizational orientations on medium and small firm performance: A resource-based perspective. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 94–113. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12054>
- López-Fernández, M. C., Serrano-Bedia, A. M., & Pérez-Pérez, M. (2016). Entrepreneurship and Family Firm Research: A Bibliometric Analysis of An Emerging Field. *Journal of Small Business Management*, 54(2), 622–639. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12161>
- López-Gamero, M. D., Claver-Cortés, E., & Molina-Azorín, J. F. (2008). Complementary resources and capabilities for an ethical and environmental management: A qual/quant study. *Journal of Business Ethics*, 82(3), 701–732. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9587-x>
- López-Gamero, M. D., Molina-Azorín, J. F., & Claver-Cortés, E. (2009). The whole relationship between environmental variables and firm performance: Competitive advantage and firm resources as mediator variables. *Journal of Environmental Management*, 90(10), 3110–3121. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2009.05.007>
- Lopez-Gamero, M. D., Molina-Azorin, J. F., Claver-Cortes, E., López-Gamero, M. D., Molina-Azorín, J. F., Claver-Cortes, E., Claver-Cortés, E., Claver-Cortes, E., Claver-Cortés, E., & Claver-Cortes, E. (2010). The relationship between managers' environmental perceptions, environmental management and firm performance in Spanish hotels: a whole framework. *International Journal of Tourism Research*, 13(September 2010), n/a-n/a. <https://doi.org/10.1002/jtr.805>
- López-Gamero, M. D., Pertusa-Ortega, E. M., Molina-Azorín, J. F., Tarí-Guilló, J. J., & Pereira-Moliner, J. (2016). Organizational antecedents and competitive

Referencias Bibliográficas

- consequences of environmental proactivity in the hotel industry. *Journal of Sustainable Tourism*, 24(7), 949–970.
<https://doi.org/10.1080/09669582.2015.1101124>
- López-Muñoz, F., Alamo, C., Quintero-Gutiérrez, F. J., & García-García, P. (2008). A bibliometric study of international scientific productivity in attention-deficit hyperactivity disorder covering the period 1980–2005. *European Child & Adolescent Psychiatry*, 17(6), 381–391. <https://doi.org/10.1007/s00787-008-0680-1>
- Lotka, A. J. (1926). The frequency distribution of scientific productivity. *Journal of the Washington Academy of Sciences*, 16(12), 317–323.
- Loureiro, S. M. C., Romero, J., & Bilro, R. G. (2019). Stakeholder engagement in co-creation processes for innovation: A systematic literature review and case study. *Journal of Business Research*, September, 0–1.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.038>
- Love, J. H., & Roper, S. (2015). SME innovation, exporting and growth: A review of existing evidence. *International Small Business Journal*, 33(1), 28–48.
<https://doi.org/10.1177/0266242614550190>
- Low, M. B. (1991). Stockholder versus stakeholder: how managerial attitudes affect goal consensus between groups. *Academy of Management Proceedings*, 1991(1), 336–340. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.1991.4977216>
- Lozano, R. (2015). A holistic perspective on corporate sustainability drivers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(1), 32–44.
<https://doi.org/10.1002/csr.1325>
- Luken, R., & Stares, R. (2005). in Developing Countries: A Threat or an Opportunity? *Business Strategy and the Environment*, 14(January 2004), 38–53.
- Lulewicz-Sas, A. (2017). Corporate Social Responsibility in the Light of Management Science - Bibliometric Analysis. *Procedia Engineering*, 182, 412–417.
<https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.03.124>
- Lundgren, T., & Zhou, W. (2017). Firm performance and the role of environmental management. *Journal of Environmental Management*, 203, 330–341.
<https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2017.07.053>
- Lv, P. H., Wang, G. F., Wan, Y., Liu, J., Liu, Q., & Ma, F. cheng. (2011). Bibliometric trend analysis on global graphene research. *Scientometrics*, 88(2), 399–419.
<https://doi.org/10.1007/s11192-011-0386-x>
- Mac an Bhaird, C. (2010). *Resourcing Small and Medium Sized Enterprises*. Physica-Verlag HD. <https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2399-8>
- Machado, R. das N., Vargas-Quesada, B., & Leta, J. (2016). Intellectual structure in stem cell research: exploring Brazilian scientific articles from 2001 to 2010. *Scientometrics*, 106(2), 525–537. <https://doi.org/10.1007/s11192-015-1793-1>
- Macklin, R., & Mathison, K. (2018). Embedding Ethics: Dialogic Partnerships and Communitarian Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, 153(1), 133–145.
<https://doi.org/10.1007/s10551-016-3431-0>
- Madsen, H., & Ulhøi, J. P. (2016). Corporate Environmental Initiatives in Small and Medium Sized Enterprises and Their Outcomes: A Longitudinal Study. *Business Strategy and the Environment*, 25(2), 92–101. <https://doi.org/10.1002/bse.1859>
- Madsen, P. M., & Bingham, J. B. (2014). A Stakeholder-Human Capital Perspective on the

Referencias Bibliográficas

- Link between Social Performance and Executive Compensation. *Business Ethics Quarterly*, 24(1), 1–30. <https://doi.org/10.5840/beq2014254>
- Magness, V. (2008). Who are the stakeholders now? An empirical examination of the Mitchell, Agle, and Wood theory of stakeholder salience. *Journal of Business Ethics*, 83(2), 177–192. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9610-2>
- Mahoney, J. (1994). FOCUS: Stakeholder Responsibilities: turning the ethical tables. *Business Ethics: A European Review*, 3(4), 212–218. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.1994.tb00095.x>
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 3–19. <https://doi.org/10.1177/0092070303258971>
- Mainardes, E. W., Alves, H., & Raposo, M. (2012). A model for stakeholder classification and stakeholder relationships. *Management Decision*, 50(10), 1861–1879. <https://doi.org/10.1108/00251741211279648>
- Mainardes, E. W., Alves, H., Raposo, M., Wagner Mainardes, E., Alves, H., & Raposo, M. (2011). Stakeholder theory: issues to resolve. *Management Decision*, 49(2), 226–252. <https://doi.org/10.1108/00251741111109133>
- Majoch, A. A. A., Hoepner, A. G. F., & Hebb, T. (2016). Sources of Stakeholder Salience in the Responsible Investment Movement: Why Do Investors Sign the Principles for Responsible Investment? *Journal of Business Ethics*, 140(4), 1–52. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3057-2>
- Majumdar, A. B. (2019). The Fiduciary Responsibility of Directors to Preserve Intergenerational Equity. *Journal of Business Ethics*, 159(1), 149–160. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3739-4>
- Malik, M. (2015). Value-Enhancing Capabilities of CSR: A Brief Review of Contemporary Literature. *Journal of Business Ethics*, 127(2), 419–438. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2051-9>
- Malkorra, M. L. (2014). Understanding Organizational Innovation from Its Practice. In J.-L. Hervás-Oliver & M. Peris-Ortiz (Eds.), *Management Innovation* (pp. 45–59). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-03134-7_4
- Mamman, A., Bawole, J., Agbebi, M., & Alhassan, A.-R. (2019). SME policy formulation and implementation in Africa: Unpacking assumptions as opportunity for research direction. *Journal of Business Research*, 97(January), 304–315. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.044>
- Mankelov, G. (2008). Social responsibility paradox of small business human resource management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2171–2181. <https://doi.org/10.1080/09585190802479405>
- Mansell, S. F. (2013). *Capitalism, Corporations and the Social Contract: A Critique of Stakeholder Theory*. Cambridge University Press.
- Marens, R., & Wicks, A. (1999). Getting Real: Stakeholder Theory, Managerial Practice, and the General Irrelevance of Fiduciary Duties Owed to Shareholders. *Business Ethics Quarterly*, 9(2), 273. <https://doi.org/10.2307/3857475>
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2001). *People and Profits? The Search for A Link Between A Company's Social and Financial Performance*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.

Referencias Bibliográficas

- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268–305. <https://doi.org/10.2307/3556659>
- Marin, A., Mitchell, R. K., & Lee, J. H. (2014). The Vulnerability and Strength Duality in Ethnic Business: A Model of Stakeholder Saliency and Social Capital. *Journal of Business Ethics*, 130(2), 271–289. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2207-7>
- Martín-de Castro, G., Amores-Salvadó, J., & Navas-López, J. E. (2016). Environmental Management Systems and Firm Performance: Improving Firm Environmental Policy through Stakeholder Engagement. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 23(4), 243–256. <https://doi.org/10.1002/csr.1377>
- Martín-de Castro, G., Amores-Salvadó, J., Navas-López, J. E., & Balarezo-Nuñez, R. M. (2017). Exploring the nature, antecedents and consequences of symbolic corporate environmental certification. *Journal of Cleaner Production*, 164, 664–675. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.06.238>
- Martínez-Conesa, I., Soto-Acosta, P., & Palacios-Manzano, M. (2017). Corporate social responsibility and its effect on innovation and firm performance: An empirical research in SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 142, 2374–2383. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.038>
- Martínez-Román, J. A., Gamero, J., & Tamayo, J. A. (2011). Analysis of innovation in SMEs using an innovative capability-based non-linear model: A study in the province of Seville (Spain). *Technovation*, 31(9), 459–475. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2011.05.005>
- Martínez-Ros, E., & Orfila-Sintes, F. (2009). Innovation activity in the hotel industry. *Technovation*, 29(9), 632–641. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.02.004>
- Martínez, F., Peattie, K., & Brust, D. V. (2019). *Beyond win – win: A syncretic theory on corporate stakeholder engagement in sustainable development*. *October 2018*, 1–13. <https://doi.org/10.1002/bse.2292>
- Mason, C., & Simmons, J. (2014). Embedding Corporate Social Responsibility in Corporate Governance: A Stakeholder Systems Approach. *Journal of Business Ethics*, 119(1), 77–86. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1615-9>
- Massa, S., & Testa, S. (2008). Innovation and SMEs: Misaligned perspectives and goals among entrepreneurs, academics, and policy makers. *Technovation*, 28(7), 393–407. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2008.01.002>
- Massis, A. De, Minola, T., & Viviani, D. (2012). Entrepreneurial learning in Italian high-tech start-ups: an exploratory study. *International Journal of Innovation and Learning*, 11(1), 94. <https://doi.org/10.1504/IJIL.2012.044331>
- Masurel, E. (2007). Why SMEs invest in environmental measures: Sustainability evidence from small and medium-sized printing firms. *Business Strategy and the Environment*, 16(3), 190–201. <https://doi.org/10.1002/bse.478>
- Mayson, S. (2011). A review essay of ethics in small and medium sized enterprises: A global commentary, edited by Laura J. Spence and Mollie Painter-Morland (Dordrecht, Netherlands: Springer, 2010). *Business and Society*, 50(4), 696–702. <https://doi.org/10.1177/0007650311419451>
- McAdam, R., Keogh, W., Galbraith, B., & Laurie, D. (2005). Defining and improving technology transfer business and management processes in university innovation centres. *Technovation*, 25(12), 1418–1429.

Referencias Bibliográficas

- <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.08.002>
- McComb, E. J., Boyd, S., & Boluk, K. (2017). Stakeholder collaboration: A means to the success of rural tourism destinations? A critical evaluation of the existence of stakeholder collaboration within the Mourne, Northern Ireland. *Tourism and Hospitality Research*, 17(3), 286–297. <https://doi.org/10.1177/1467358415583738>
- McDermott, C. M., & Prajogo, D. I. (2012). Service innovation and performance in SMEs. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(2), 216–237. <https://doi.org/10.1108/01443571211208632>
- McGrath, S. K., & Whitty, S. J. (2017). Stakeholder defined. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(4), 721–748. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-12-2016-0097>
- McKnight, B., & Linnenluecke, M. K. (2016). How Firm Responses to Natural Disasters Strengthen Community Resilience. *Organization & Environment*, 29(3), 290–307. <https://doi.org/10.1177/1086026616629794>
- McVea, J. F., & Freeman, R. E. (2005). A Names-and-Faces Approach to Stakeholder Management: How Focusing on Stakeholders as Individuals Can Bring Ethics and Entrepreneurial Strategy Together. *Journal of Management Inquiry*, 14(1), 57–69. <https://doi.org/10.1177/1056492604270799>
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: Correlation or misspecification? *Strategic Management Journal*, 21(5), 603–609. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200005\)21:5<603::AID-SMJ101>3.0.CO;2-3](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200005)21:5<603::AID-SMJ101>3.0.CO;2-3)
- Mensah, I. (2006). Environmental management practices among hotels in the greater Accra region. *International Journal of Hospitality Management*, 25(3), 414–431. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2005.02.003>
- Mensah, I. (2014). Stakeholder pressure and hotel environmental performance in Accra, Ghana. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 25(2), 227–243. <https://doi.org/10.1108/MEQ-01-2013-0009>
- Merigó, J. M., Blanco-Mesa, F., Gil-Lafuente, A. M., & Yager, R. R. (2017). Thirty Years of the International Journal of Intelligent Systems : A Bibliometric Review. *International Journal of Intelligent Systems*, 32(5), 526–554. <https://doi.org/10.1002/int.21859>
- Merigó, J. M., Cancino, C. A., Coronado, F., & Urbano, D. (2016). Academic research in innovation: a country analysis. *Scientometrics*, 108(2), 559–593. <https://doi.org/10.1007/s11192-016-1984-4>
- Merigó, J. M., Pedrycz, W., Weber, R., & de la Sotta, C. (2018). Fifty years of Information Sciences: A bibliometric overview. *Information Sciences*, 432, 245–268. <https://doi.org/10.1016/j.ins.2017.11.054>
- Meroño-Cerdán, A. L., & López-Nicolás, C. (2017). Innovation objectives as determinants of organizational innovations. *Innovation: Management, Policy and Practice*, 19(2), 208–226. <https://doi.org/10.1080/14479338.2016.1276407>
- Merriam-Webster Dictionary. (2018). *Definition of stake*. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/stake>
- Mesdaghinia, A., Younesian, M., Nasser, S., Nodehi, R. N., & Hadi, M. (2015). Analysis of the microbial risk assessment studies from 1973 to 2015: a bibliometric case study. *Scientometrics*, 105(1), 691–707. <https://doi.org/10.1007/s11192-015-1692-5>

Referencias Bibliográficas

- Miles, S. (2012). Stakeholder: Essentially Contested or Just Confused? *Journal of Business Ethics*, 108(3), 285–298. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1090-8>
- Miles, S. (2017a). Stakeholder Theory Classification: A Theoretical and Empirical Evaluation of Definitions. *Journal of Business Ethics*, 142(3), 437–459. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2741-y>
- Miles, S. (2017b). Stakeholder Theory Classification, Definitions and Essential Contestability. In *Stakeholder Management (Business and Society 360)* (pp. 21–47). <https://doi.org/10.1108/S2514-175920170000002>
- Miles, S. (2019). Stakeholder Theory and Accounting. In J. S. Harrison, J. B. Barney, R. E. Freeman, & R. Phillips (Eds.), *The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory* (pp. 173–188). Cambridge University Press.
- Mingers, J., & Lipitakis, E. A. E. C. G. (2010). Counting the citations: A comparison of Web of Science and Google Scholar in the field of business and management. *Scientometrics*, 85(2), 613–625. <https://doi.org/10.1007/s11192-010-0270-0>
- Ministerio de Coordinación de la Política. (2011). *Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización - COOTAD*.
- Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana. (2020). *Galápagos: Patrimonio Mundial Natural*. <https://www.cancilleria.gob.ec/galapagos-patrimonio-mundial-natural/>
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2017). Boletín de Estadísticas Turísticas 2012-2016. In D. Riofrio (Ed.), *Boletín de Estadísticas Turísticas*. Ministerio de Turismo del Ecuador. <https://servicios.turismo.gob.ec/descargas/Turismo-cifras/AnuarioEstadistico/Boletin-Estadisticas-Turisticas-2012-2016.pdf>
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2020). *Punto Verde*. <https://www.ambiente.gob.ec/punto-verde1/>
- Minoja, M. (2012). Stakeholder Management Theory, Firm Strategy, and Ambidexterity. *Journal of Business Ethics*, 109(1), 67–82. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1380-9>
- Mistilis, N., Buhalis, D., & Gretzel, U. (2014). Future eDestination Marketing: Perspective of an Australian Tourism Stakeholder Network. *Journal of Travel Research*, 53(6), 778–790. <https://doi.org/10.1177/0047287514522874>
- Mitchell, Robert K., Wooliscroft, B., & Higham, J. (2014). Investigating the Place of Stakeholder Relationship Management in an Institutional Sustainability Orientation. *Proceedings of the International Association for Business and Society*, 25, 151–159. <https://doi.org/10.5840/iabsproc20142518>
- Mitchell, Ronald K., Agle, B. R., Chrisman, J. J., & Spence, L. J. (2011). Toward a Theory of Stakeholder Salience in Family Firms. *Business Ethics Quarterly*, 2(April), 235–255. <https://doi.org/10.2307/41304428>
- Mitchell, Ronald K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. <https://doi.org/10.5465/AMR.1997.9711022105>
- Mitchell, Ronald K., & Lee, J. H. (2019). Stakeholder identification and its importance in the value creating system of stakeholder work. In J. S. Harrison, J. B. Barney, R. E. Freeman, & R. Phillips (Eds.), *The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory* (pp.
-

Referencias Bibliográficas

- 53–73). Cambridge University Press.
- Mitchell, Ronald K., Lee, J. H., & Agle, B. R. (2017). Stakeholder Prioritization Work: The Role of Stakeholder Salience in Stakeholder Research. In D. M. Wasieleski & J. Weber (Eds.), *Stakeholder Management (Business and Society 360)* (Vol. 1, pp. 123–157). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/doi:10.1108/S2514-1759201700000006>
- Mitchell, Ronald K., Van Buren, H. J., Greenwood, M., & Freeman, R. E. (2015). Stakeholder Inclusion and Accounting for Stakeholders. *Journal of Management Studies*, *52*(7), 851–877. <https://doi.org/10.1111/joms.12151>
- Mitchell, Ronald K., Weaver, G. R., Agle, B. R., Bailey, A. D., & Carlson, J. (2016). Stakeholder Agency and Social Welfare: Pluralism and Decision Making in the Multi-Objective Corporation. *Academy of Management Review*, *41*(2), 252–275. <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0486>
- Mohanty, R. P., & Prakash, A. (2014). Green supply chain management practices in India: a confirmatory empirical study. *Production & Manufacturing Research*, *2*(1), 438–456. <https://doi.org/10.1080/21693277.2014.921127>
- Mol, M. J., & Birkinshaw, J. (2009). The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. *Journal of Business Research*, *62*(12), 1269–1280. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.01.001>
- Molina-Azorín, J. F., Claver-Cortés, E., López-Gamero, M. D., & Tarí, J. J. (2009). Green management and financial performance: A literature review. *Management Decision*, *47*(7), 1080–1100. <https://doi.org/10.1108/00251740910978313>
- Molina-Azorín, J. F., Claver-Cortés, E., Pereira-Moliner, J., & Tarí, J. J. (2009). Environmental practices and firm performance: an empirical analysis in the Spanish hotel industry. *Journal of Cleaner Production*, *17*(5), 516–524. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.09.001>
- Molteni, M., & Pedrini, M. (2010). In search of socio-economic syntheses. *Journal of Management Development*, *29*(7), 626–636. <https://doi.org/10.1108/02621711011059059>
- Mongeon, P., & Paul-Hus, A. (2016). The journal coverage of Web of Science and Scopus: a comparative analysis. *Scientometrics*, *106*(1), 213–228. <https://doi.org/10.1007/s11192-015-1765-5>
- Montalván-Burbano, N., Pérez-Valls, M., & Plaza-Úbeda, J. (2020). Analysis of scientific production on organizational innovation. *Cogent Business & Management*, *7*(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1745043>
- Montalvan-Burbano, N., Plaza-Ubeda, J. A., Perez-Valls, M., & Sabando-Vera, D. (2019). Dataset on organizational innovation and its determinants in the SMEs hotels. *Data in Brief*, *26*, 104352. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2019.104352>
- Montalván, A., & Sabando, D. (2014). Análisis de los factores organizativos que explican los procesos de innovación en las pymes del sector hotelero, provincia de Santa Elena. *Compendium - Cuadernos de Economía*, *1*(1), 1–14. <http://www.revistas.espol.edu.ec/index.php/compendium/article/view/4>
- Montiel, I., & Delgado-Ceballos, J. (2014). Defining and Measuring Corporate Sustainability. *Organization & Environment*, *27*(2), 113–139. <https://doi.org/10.1177/1086026614526413>
- Moratis, L., & Brandt, S. (2017). Corporate stakeholder responsiveness? Exploring the state

Referencias Bibliográficas

- and quality of GRI-based stakeholder engagement disclosures of European firms. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(4), 312–325. <https://doi.org/10.1002/csr.1408>
- Moreno-Salamanca, A., & Melé, D. (2017). Virtues and Principles in Managing People in the Organization. In L. van Liedekerke, C. Luetge, & A. Sison (Eds.), *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management* (pp. 199–209). Springer, Dordrecht. https://doi.org/10.1007/978-94-007-6510-8_13
- Morgan, P. J., Nurgaliyeva, A., & Kydyrbayev, D. (2019). *Leveraging SME finance through Asian Development Bank Institute* (No. 989; ADBI Working Paper Series). nce-through-value-chains-landlocked-carec-countries
- Morgan, R. M., Hunt, S. D., Robert, M., & Shelby, D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20. <https://doi.org/10.2307/1252308>
- Morpeth, N. D. (2004). Small Firms and the Principles of Sustainable Tourism: The Case of Cycle Tourism. In *Small Firms in Tourism* (pp. 215–223). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-044132-0.50017-4>
- Mortara, G. (1913). The Economic Revival of Messina. *The Economic Journal*, 23(91), 438. <https://doi.org/10.2307/2222568>
- Moser, D. V., & Martin, P. R. (2012). A broader perspective on corporate social responsibility research in accounting. *Accounting Review*, 87(3), 797–806. <https://doi.org/10.2308/accr-10257>
- Mostardeiro, M. (2007). CSR Strategy Formation Processes: A Multiple Case Study from Brazil. *Social Responsibility Journal*, 3(1), 59–67. <https://doi.org/10.1108/17471117200700007>
- Mueller, R. O., & Hancock, G. R. (2018). Structural Equation Modeling. In G. R. Hancock, L. M. Stapleton, & R. O. Mueller (Eds.), *The Reviewer's Guide to Quantitative Methods in the Social Sciences* (Second Edi, pp. 445–456). Routledge.
- Muller, P., Mattes, A., Klitou, D., Lonkeu, O.-K., Ramada, P., Ruiz, F. A., Devnani, S., Farrenkop, J., Makowska, A., Mankovska, N., Robin, N., & Steigertahl, L. (2018). *Annual Report on European SMEs 2017-2018. SMEs growing beyond borders*. <https://doi.org/10.2873/248745>
- Murillo, D., & Lozano, J. M. (2006). SMEs and CSR: An approach to CSR in their own words. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 227–240. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9181-7>
- Mutti, D., Yakovleva, N., Vazquez-Brust, D., & Di Marco, M. H. (2012). Corporate social responsibility in the mining industry: Perspectives from stakeholder groups in Argentina. *Resources Policy*, 37(2), 212–222. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2011.05.001>
- Myllykangas, P., Kujala, J., & Lehtimäki, H. (2011). Analyzing the Essence of Stakeholder Relationships: What do we Need in Addition to Power, Legitimacy, and Urgency? *Journal of Business Ethics*, 96(2010), 1–8. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0945-3>
- Myung, E., McClaren, A., & Li, L. (2012). Environmentally related research in scholarly hospitality journals: Current status and future opportunities. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1264–1275. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.03.006>

Referencias Bibliográficas

- Mzembe, A. N. (2016). Doing Stakeholder Engagement Their own Way: Experience from the Malawian Mining Industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 23(1), 1–14. <https://doi.org/10.1002/csr.1353>
- Naciti, V. (2019). Corporate governance and board of directors : The effect of a board composition on firm sustainability performance. *Journal of Cleaner Production*, 237, 117727. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.117727>
- Nair, S. R. (2019). The link between women entrepreneurship, innovation and stakeholder engagement: A review. *Journal of Business Research*, June, 0–1. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.038>
- Najmi, A., Rashidi, T. H., Abbasi, A., & Travis Waller, S. (2017). Reviewing the transport domain: an evolutionary bibliometrics and network analysis. *Scientometrics*, 110(2), 843–865. <https://doi.org/10.1007/s11192-016-2171-3>
- Nam, Y. (2014). Institutional network structure of corporate stakeholders regarding global corporate social responsibility issues. *Quality & Quantity*, 1063–1080. <https://doi.org/10.1007/s11135-014-0035-6>
- Nartey, L. J. (2019). Contextual Richness at the Core of New Stakeholder Research. In J. S. Harrison, J. B. Barney, R. E. Freeman, & R. Phillips (Eds.), *The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory* (pp. 264–271). Cambridge University Press.
- Nason, R. S., Bacq, S., & Gras, D. (2018). A Behavioral Theory of Social Performance: Social Identity and Stakeholder Expectations. *Academy of Management Review*, 43(2), 259–283. <https://doi.org/10.5465/amr.2015.0081>
- Nation's Business. (1929). Owen D. Young's Business Sermon. *Nation's Business (Pre-1986)*, 174, 161. <http://0-search.proquest.com.almirez.ual.es/docview/231603025?accountid=14477>
- Ndaguba, E. A., & Hanyane, B. (2019). Stakeholder model for community economic development in alleviating poverty in municipalities in South Africa. *Journal of Public Affairs*, 19(1), e1858. <https://doi.org/10.1002/pa.1858>
- Ndlela, M. N. (2019). *Crisis Communication. A stakeholder Approach*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-97256-5>
- Neirotti, P., Raguseo, E., & Paolucci, E. (2016). Are customers' reviews creating value in the hospitality industry? Exploring the moderating effects of market positioning. *International Journal of Information Management*, 36(6partA), 1133–1143. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.02.010>
- Nejati, M., Amran, A., & Hazlina Ahmad, N. (2014). Examining stakeholders' influence on environmental responsibility of micro, small and medium-sized enterprises and its outcomes. *Management Decision*, 52(10), 2021–2043. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2014-0109>
- Neville, B. A., Bell, S. J., & Whitwell, G. J. (2011). Stakeholder Salience Revisited: Refining, Redefining, and Refueling an Underdeveloped Conceptual Tool. *Journal of Business Ethics*, 102(3), 357–378. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0818-9>
- Neville, B. A., & Menguc, B. (2006). Stakeholder multiplicity: Toward an understanding of the interactions between stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 66(4), 377–391. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-0015-4>
- Ni, N., Qian, C., & Crilly, D. (2014). The stakeholder enterprise: Caring for the community by attending to employees. *Strategic Organization*, 12(1), 38–61.

Referencias Bibliográficas

- <https://doi.org/10.1177/1476127013510239>
- Nieves, J., Quintana, A., & Osorio, J. (2014). Knowledge-based resources and innovation in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 38, 65–73. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.01.001>
- Nieves, J., & Segarra-Ciprés, M. (2015). Management innovation in the hotel industry. *Tourism Management*, 46, 51–58. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.06.002>
- Noland, J., & Phillips, R. (2010). Stakeholder engagement, discourse ethics and strategic management. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 39–49. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00279.x>
- North, K. (1992). *Environmental Business Management: An Introduction* (Second, Issue 30). International Labour Office Geneva.
- Novacka, L., Pícha, K., Navratil, J., Topaloglu, C., & Švec, R. (2019). Adopting environmentally friendly mechanisms in the hotel industry: A perspective of hotel managers in Central and Eastern European countries. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(6), 2488–2508. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2018-0284>
- Novelli, M., Schmitz, B., & Spencer, T. (2006). Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience. *Tourism Management*, 27(6), 1141–1152. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.11.011>
- Nulkar, G. (2014). SMEs and Environmental Performance – A Framework for Green Business Strategies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 133, 130–140. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.177>
- Nutt, P. C., & Backoff, R. W. (1993). Transforming Public Organizations with Strategic Management and Strategic Leadership. *Journal of Management*, 19(2), 299–347. <https://doi.org/10.1177/014920639301900206>
- O’Riordan, L. (2017). *Managing Sustainable Stakeholder Relationships*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-50240-3>
- OECD/CAF. (2019). *Latin America and the Caribbean 2019*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/d9e1e5f0-en>
- OECD/ECLAF/CAF. (2016). Latin American Economic Outlook 2017. In *OECD Publishing, Paris*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/leo-2017-en>
- OECD/UN-ECLAC. (2012). *Latin American Economic Outlook 2013 - SME policies for structural change*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/leo-2013-en>
- OECD. (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data* (3rd ed.). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264013100-en>
- OECD. (2017a). *Small, Medium, Strong. Trends in SME Performance and Business Conditions*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264275683-en>
- OECD. (2017b). *SME and Entrepreneurship Policy in Canada*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264273467-en>
- OECD. (2019). OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2019. In *OECD Publishing*. OECD. <https://doi.org/10.1787/34907e9c-en>
- Ogata, K. (2017). Stakeholder responses to government austerity: what happens when strong stakeholders fail to react? *International Review of Administrative Sciences*, 83(1), 129–148. <https://doi.org/10.1177/0020852315576711>

Referencias Bibliográficas

- Okumus, B., Koseoglu, M. A., & Ma, F. (2018). Food and gastronomy research in tourism and hospitality: A bibliometric analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 73(October 2017), 64–74. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.01.020>
- Olsthoorn, X., Tyteca, D., Wehrmeyer, W., & Wagner, M. (2001). Environmental indicators for business: A review of the literature and standardisation methods. *Journal of Cleaner Production*, 9(5), 453–463. [https://doi.org/10.1016/S0959-6526\(01\)00005-1](https://doi.org/10.1016/S0959-6526(01)00005-1)
- Onkila, T. (2011). Multiple forms of stakeholder interaction in environmental management: Business arguments regarding differences in stakeholder relationships. *Business Strategy and the Environment*, 20(6), 379–393. <https://doi.org/10.1002/bse.693>
- Online Etymology Dictionary. (2019a). *stake-holder (n.)*. https://www.etymonline.com/word/stake-holder#etymonline_v_38516
- Online Etymology Dictionary. (2019b). *Stake*. https://www.etymonline.com/word/stake?ref=etymonline_crossreference#etymonline_v_45542
- Oppong, G. D., Chan, A. P. C., & Dansoh, A. (2017). A review of stakeholder management performance attributes in construction projects. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1037–1051. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.04.015>
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403–441. <https://doi.org/10.1177/0170840603024003910>
- Orts, E. W., & Strudler, A. (2009). Putting a stake in stakeholder theory. *Journal of Business Ethics*, 88(SUPPL. 4), 605–615. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0310-y>
- Østergaard, C. R., Timmermans, B., & Kristinsson, K. (2011). Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation. *Research Policy*, 40(3), 500–509. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.11.004>
- Oxford Learner's Dictionaries. (2019). *Stake noun*. https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/us/definition/english/stake_1?q=stake
- Padilla-Meléndez, A., Aguila-Obra, A. R. Del, Lockett, N., Del Aguila-Obra, A. R., & Lockett, N. (2013). Shifting sands: Regional perspectives on the role of social capital in supporting open innovation through knowledge transfer and exchange with small and medium-sized enterprises. *International Small Business Journal*, 31(3), 296–318. <https://doi.org/10.1177/0266242612467659>
- Painter-Morland, M., & Dobie, K. (2010). Africa: Ethics and Sustainability Within SMEs in Sub-Saharan Africa: Enabling, Constraining and Contaminating Relationships. In *Ethics in Small and Medium Sized Enterprises* (The Intern, pp. 13–34). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-90-481-9331-8_2
- Palmer, D. E. (2015). *Handbook of Research on Business Ethics and Corporate Responsibilities*. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-7476-9>
- Palomo, J., Figueroa-Domecq, C., & Laguna, P. (2017). Women, peace and security state-of-art: a bibliometric analysis in social sciences based on SCOPUS database. *Scientometrics*, 113(1), 123–148. <https://doi.org/10.1007/s11192-017-2484-x>
- Pane, S. S., Jennifer, H., John, D. O., Dwyer, R., Lamond, D., Molina-azorín, J. F., Claver-cortés, E., & López-gamero, M. D. (2009). *Historical, practical, and theoretical perspectives on green management An exploratory analysis*. <https://doi.org/10.1108/00251740910978287>

Referencias Bibliográficas

- Pantano, E., Priporas, C.-V., Viassone, M., & Migliano, G. (2019). Does the stakeholder engagement result in new drinks? Evidence from family owned SMEs. *Journal of Business Research*, *April*, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.037>
- Parish, A. J., Boyack, K. W., & Ioannidis, J. P. A. (2018). Dynamics of co-authorship and productivity across different fields of scientific research. *PLoS ONE*, *13*(1), 1–12. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0189742>
- Park, H. W., Yoon, J., & Leydesdorff, L. (2016). The normalization of co-authorship networks in the bibliometric evaluation: the government stimulation programs of China and Korea. *Scientometrics*, *109*(2), 1017–1036. <https://doi.org/10.1007/s11192-016-1978-2>
- Park, Y., Park, Y., Hong, P. C., & Yang, S. (2017). Clarity of CSR orientation and firm performance: case of Japanese SMEs. *Benchmarking: An International Journal*, *24*(6), 1581–1596. <https://doi.org/10.1108/BIJ-03-2016-0035>
- Parker, L. D., & Ritson, P. (2005). Fads, stereotypes and management gurus: Fayol and Follett today. *Management Decision*, *43*(10), 1335–1357. <https://doi.org/10.1108/00251740510634903>
- Parker, S., & Khare, A. (2006). Stakeholder engagement and environmental protection: a new framework for small ecotourism operators. *International Journal of Environment, Workplace and Employment*, *2*(2/3), 206. <https://doi.org/10.1504/ijewe.2006.011082>
- Parmar, B., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & de Colle, S. (2010). Stakeholder Theory: The State of the Art. *The Academy of Management Annals*, *4*(1), 403–445. <https://doi.org/10.1080/19416520.2010.495581>
- Paudel, S. (2019). Entrepreneurial leadership and business performance: Effect of organizational innovation and environmental dynamism. *South Asian Journal of Business Studies*, *8*(3), 348–369. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-11-2018-0136>
- Pedersen, E. R. G., Lauesen, L. M., & Kourula, A. (2017). Back to basics: exploring perceptions of stakeholders within the Swedish fashion industry. *Social Responsibility Journal*, *13*(2), 266–278. <https://doi.org/10.1108/SRJ-08-2016-0148>
- Pedrini, M., & Ferri, L. M. (2019). Stakeholder management: a systematic literature review. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, *19*(1), 44–59. <https://doi.org/10.1108/CG-08-2017-0172>
- Pelozo, J., & Shang, J. (2011). How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *39*(1), 117–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0213-6>
- Peng, Y., Lin, A., Wang, K., Liu, F., Zeng, F., & Yang, L. (2015). Global trends in DEM-related research from 1994 to 2013: a bibliometric analysis. *Scientometrics*, *105*(1), 347–366. <https://doi.org/10.1007/s11192-015-1666-7>
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press.
- Pera, R., Occhiocupo, N., & Clarke, J. (2016). Motives and resources for value co-creation in a multi-stakeholder ecosystem: A managerial perspective. *Journal of Business Research*, *69*(10), 4033–4041. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.047>
- Pereira Pavão, Y. M., & Rossetto, C. R. (2015). Stakeholder Management Capability and Performance in Brazilian Cooperatives. *Review of Business Management*, *17*(55), 870–889. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v17i55.2125>

Referencias Bibliográficas

- Pérez-Cabañero, C., González-Cruz, T., & Cruz-Ros, S. (2012). Do family SME managers value marketing capabilities' contribution to firm performance? *Marketing Intelligence & Planning*, *30*(2), 116–142. <https://doi.org/10.1108/02634501211211948>
- Perrault, E. (2014). Zombies and Originals: How Cultural Theory Informs Stakeholder Management. *Business and Society Review*, *119*(4), 447–471. <https://doi.org/10.1111/basr.12041>
- Perrault, E. (2017). A 'Names-and-Faces Approach' to Stakeholder Identification and Salience: A Matter of Status. *Journal of Business Ethics*, *146*(1), 25–38. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2929-1>
- Perrini, F., Russo, A., & Tencati, A. (2007). CSR Strategies of SMEs and Large Firms. Evidence from Italy. *Journal of Business Ethics*, *74*(3), 285–300. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9235-x>
- Perrini, F., & Tencati, A. (2006). Sustainability and stakeholder management: the need for new corporate performance evaluation and reporting systems. *Business Strategy and the Environment*, *15*(5), 296–308. <https://doi.org/10.1002/bse.538>
- Pertusa-Ortega, E. M., López-Gamero, M. D., Pereira-Moliner, J., Tari, J. J., & Molina-Azorín, J. F. (2017). Antecedents of Environmental Management: The Influence of Organizational Design and Its Mediating Role Between Quality Management and Environmental Management. *Organization & Environment*, 1–16. <https://doi.org/10.1177/1086026617718426>
- Pesqueux, Y., & Damak-Ayadi, S. (2005). Stakeholder theory in perspective. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, *5*(2), 5–21. <https://doi.org/10.1108/14720700510562622>
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, *14*(3), 179–191. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>
- Petrakis, P. E., & Kostis, P. C. (2015). The Role of Knowledge and Trust in SMEs. *Journal of the Knowledge Economy*, *6*(1), 105–124. <https://doi.org/10.1007/s13132-012-0115-6>
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *Teh external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row.
- Phan, T. T. A. (2019). Does organizational innovation always lead to better performance? A study of firms in Vietnam. *Journal of Economics and Development, ahead-of-p*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JED-06-2019-0003>
- Phillips, M. J. (1996). How much does corporate theory matter? A response to professor Boatright. *American Business Law Journal*, *34*(2), 239–244. <https://doi.org/10.1111/j.1744-1714.1996.tb00698.x>
- Phillips, R. (1997). Stakeholder Theory and A Principle of Fairness. *Business Ethics Quarterly*, *7*(1), 51. <https://doi.org/10.2307/3857232>
- Phillips, R. (2003a). *Stakeholder theory and Organizational ethics*. Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Phillips, R. (2003b). Stakeholder Legitimacy. *Business Ethics Quarterly*, *13*(01), 25–41. <https://doi.org/10.5840/beq20031312>
- Phillips, R., Barney, J. B., Freeman, R. E., & Harrison, J. S. (2019). Stakeholder Theory. In J. S. Harrison, J. B. Barney, R. E. Freeman, & R. Phillips (Eds.), *The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory* (pp. 1–18). Cambridge University Press.

Referencias Bibliográficas

- Phillips, R., Berman, S. L., Elms, H., & Johnson-Cramer, M. E. (2010). Strategy, stakeholders and managerial discretion. *Strategic Organization*, 8(2), 176–183. <https://doi.org/10.1177/1476127010365721>
- Phillips, R., Freeman, R. E., & Wicks, A. C. (2003). What Stakeholder Theory Is Not. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 25. <https://doi.org/10.2307/3857968>
- Phillips, R., & Reichart, J. (2000). The Environment as a Stakeholder: A fairness-based approach. *Proceedings of the International Association for Business and Society*, 23(2), 185–197. <https://doi.org/10.1023/A:1006041929249>
- Pickernell, D., Clifton, N., & Senyard, J. (2010). Universities, SMEs and Innovation Frameworks. *Industry and Higher Education*, 23(2), 79–89. <https://doi.org/10.5367/000000009788146575>
- Pislyakov, V., & Shukshina, E. (2014). Measuring excellence in Russia: Highly cited papers, leading institutions, patterns of national and international collaboration. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 65(11), 2321–2330. <https://doi.org/10.1002/asi.23093>
- Pitelis, C. N., & Wahl, M. W. (1998). Edith Penrose: Pioneer of stakeholder theory. *Long Range Planning*, 31(2), 252–261. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)00009-0](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)00009-0)
- Plaza-Úbeda, J. A., Burgos-Jiménez, J. de, & Ureña, L. J. B. (2011). Grupos de interés, gestión ambiental y resultado empresarial: Una propuesta integradora. *Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa*, 14(3), 151–161. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2011.02.001>
- Plaza-Úbeda, J. A., Burgos-Jiménez, J., Vazquez, D. A., & Liston-Heyes, C. (2009). The 'win-win' paradigm and stakeholder integration. *Business Strategy and the Environment*, 18(8), 487–499. <https://doi.org/10.1002/bse.593>
- Plaza-Úbeda, J. A., de Burgos-Jiménez, J., & Carmona-Moreno, E. (2010). Measuring Stakeholder Integration: Knowledge, Interaction and Adaptational Behavior Dimensions. *Journal of Business Ethics*, 93(3), 419–442. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0231-9>
- Polonsky, M. J. (1995). A stakeholder theory approach to designing environmental marketing strategy. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 10(3), 29–46. <https://doi.org/10.1108/08858629510096201>
- Polonsky, M. J., & Ottman, J. (1998). Stakeholders' Contribution to the Green New Product Development Process. *Journal of Marketing Management*, 14(6), 533–557. <https://doi.org/10.1362/026725798784867707>
- Polonsky, M. J., Schuppisser, D. S. W., & Beldona, S. (2002). A Stakeholder Perspective for Analyzing Marketing Relationships. *Journal of Market-Focused Management*, 5(2), 109–126. <https://doi.org/10.1023/A:1014091926179>
- Polonsky, M. J., & Scott, D. (2005). An empirical examination of the stakeholder strategy matrix. *European Journal of Marketing*, 39(9–10), 1199–1215. <https://doi.org/10.1108/03090560510610806>
- Porter, M. E., & Van Der Linde, C. (1995). Green and competitive: ending the stalemate. *Harvard Business Review*, 121–134. <http://www.dailylocal.com/articles/2009/11/25/entertainment/doc4b0c3ab7c4622506398158.txt>
- Post, J. E. (2002). Global Corporate Citizenship: Principles to Live and Work by. *Business*
-

Referencias Bibliográficas

- Ethics Quarterly*, 12(2), 143. <https://doi.org/10.2307/3857808>
- Post, J. E., Preston, L. E., & Sachs, S. (2002a). *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*. Stanford University Press.
- Post, J. E., Preston, L. E., & Sachs, S. (2002b). Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View. *California Management Review*, 45(1), 6–28. <https://doi.org/10.2307/41166151>
- Prange, C., & Pinho, J. C. (2017). How personal and organizational drivers impact on SME international performance: The mediating role of organizational innovation. *International Business Review*, 26(6), 1114–1123. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.04.004>
- Preston, L. E., & Post, J. E. (1981). Private Management and Public Policy. *California Management Review*, 23(3), 56–62.
- Preston, L. E., & Sapienza, H. J. (1990). Stakeholder management and corporate performance. *Journal of Behavioral Economics*, 19(4), 361–375. [https://doi.org/10.1016/0090-5720\(90\)90023-Z](https://doi.org/10.1016/0090-5720(90)90023-Z)
- Price, D. D. S. (1963). *Little Science, Big Science*. Columbia University Press.
- Price, J. M., & Sun, W. (2017). Doing good and doing bad: The impact of corporate social responsibility and irresponsibility on firm performance. *Journal of Business Research*, 80(July), 82–97. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.07.007>
- Purnell, L. S., & Freeman, R. E. (2012). Stakeholder Theory, Fact/Value Dichotomy, and the Normative Core: How Wall Street Stops the Ethics Conversation. *Journal of Business Ethics*, 109(1), 109–116. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1383-6>
- Qiu, J.-P., Dong, K., & Yu, H.-Q. (2014). Comparative study on structure and correlation among author co-occurrence networks in bibliometrics. *Scientometrics*, 101(2), 1345–1360. <https://doi.org/10.1007/s11192-014-1315-6>
- Raar, J. (2015). SMEs, environmental management and global warming: a fusion of influencing factors? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(3), 528–548. <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2013-0157>
- Rae, D. (2007). Achieving Business Focus. *Industry and Higher Education*, 21(6), 415–426. <https://doi.org/10.5367/000000007783099773>
- Rahman, I., & Reynolds, D. (2016). Predicting green hotel behavioral intentions using a theory of environmental commitment and sacrifice for the environment. *International Journal of Hospitality Management*, 52, 107–116. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.09.007>
- Rahman, I., Reynolds, D., & Svaren, S. (2012). How “green” are North American hotels? An exploration of low-cost adoption practices. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 720–727. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.09.008>
- Ramirez, R. (1999). Stakeholder analysis and conflict management. In D. Buckles (Ed.), *Cultivating Peace: Conflict and Collaboration in Natural Resource Management* (pp. 101–126). International Development Research Centre.
- Rasheed, M. A., Shahzad, K., Conroy, C., Nadeem, S., & Siddique, M. U. (2017). Exploring the role of employee voice between high-performance work system and organizational innovation in small and medium enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(4), 670–688. <https://doi.org/10.1108/JSBED-11-2016-0185>

Referencias Bibliográficas

- Rasi, R. Z. R. M., Abdekhodae, A., & Nagarajah, R. (2014). Stakeholders' involvements in the implementation of proactive environmental practices: Linking environmental practices and environmental performances in SMEs. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 25(2), 132–149. <https://doi.org/10.1108/MEQ-11-2011-0054>
- Rea, L. M., & Parker, R. A. (2014). *Designing and conducting survey research - A comprehensive guide* (Fourth ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Rebs, T., Brandenburg, M., Seuring, S., & Stohler, M. (2018). Stakeholder influences and risks in sustainable supply chain management: a comparison of qualitative and quantitative studies. *Business Research*, 11(2), 197–237. <https://doi.org/10.1007/s40685-017-0056-9>
- Redmond, J., Wolfram Cox, J., Curtis, J., Kirk-Brown, A., & Walker, B. (2016). Beyond business as usual: how (and why) the habit discontinuity hypothesis can inform SME engagement in environmental sustainability practices. *Australasian Journal of Environmental Management*, 23(4), 426–442. <https://doi.org/10.1080/14486563.2016.1188424>
- Reed, D. (1999). Stakeholder Management Theory: A Critical Theory Perspective. *Business Ethics Quarterly*, 9(3), 453. <https://doi.org/10.2307/3857512>
- Reed, D. (2002). Employing Normative Stakeholder Theory in Developing Countries. *Business & Society*, 41(2), 166–207. <https://doi.org/10.1177/0007650302041002003>
- Reed, M. S., Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Hubacek, K., Morris, J., Prell, C., Quinn, C. H., & Stringer, L. C. (2009). Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. *Journal of Environmental Management*, 90(5), 1933–1949. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2009.01.001>
- Reglamento General a la Ley de Turismo, (2004).
- Reglamento de Alojamiento Turístico, (2015).
- Retolaza, J. L., Aguado, R., & Alcaniz, L. (2019). Stakeholder Theory Through the Lenses of Catholic Social Thought. *Journal of Business Ethics*, 157(4), 969–980. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3963-6>
- Revell, A., Stokes, D., & Chen, H. (2009). Small businesses and the environment: turning over a new leaf? *Business Strategy and the Environment*, 19(5), n/a-n/a. <https://doi.org/10.1002/bse.628>
- Rey-Martí, A., Ribeiro-Soriano, D., & Palacios-Marqués, D. (2016). A bibliometric analysis of social entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 69(5), 1651–1655. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.033>
- Rialti, R., Marzi, G., Ciappei, C., & Busso, D. (2019). Big data and dynamic capabilities: a bibliometric analysis and systematic literature review. *Management Decision*, MD-07-2018-0821. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2018-0821>
- Richter, U. H., & Dow, K. E. (2017). Stakeholder theory: A deliberative perspective. *Business Ethics: A European Review*, 26(4), 428–442. <https://doi.org/10.1111/beer.12164>
- Ringov, D. (2017). Dynamic capabilities and firm performance. *Long Range Planning*, 50(5), 653–664. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.02.005>
- Ritter, B. A. (2015). The 100 Most Cited Articles in Business and Management Education Research. *Organization Management Journal*, 12(3), 153–153. <https://doi.org/10.1080/15416518.2015.1082400>

Referencias Bibliográficas

- Rivera, J. (2004). Institutional Pressures and Voluntary Environmental Behavior in Developing Countries: Evidence From the Costa Rican Hotel Industry. *Society & Natural Resources*, 17(9), 779–797. <https://doi.org/10.1080/08941920490493783>
- Rivera, J. M., Muñoz, M. J., & Moneva, J. M. (2017). Revisiting the Relationship Between Corporate Stakeholder Commitment and Social and Financial Performance. *Sustainable Development*, 25(6), 482–494. <https://doi.org/10.1002/sd.1664>
- Robbins, L. (1994). Using Interactive Planning in the Entrepreneurial Class: A Live Fieldwork-Based Case and Simulation Exercise. *Simulation & Gaming*, 25(3), 353–367. <https://doi.org/10.1177/1046878194253004>
- Roloff, J. (2008). Learning from Multi-Stakeholder Networks: Issue-Focussed Stakeholder Management. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 233–250. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9573-3>
- Ronnegard, D., & Smith, N. C. (2019). Shareholder Primacy vs. Stakeholder Theory. In J. S. Harrison, J. B. Barney, R. E. Freeman, & R. Phillips (Eds.), *The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory* (pp. 117–131). Cambridge University Press.
- Rose, J., Flak, L. S., & Sæbø, Ø. (2018). Stakeholder theory for the E -government context: Framing a value-oriented normative core. *Government Information Quarterly*, 35(3), 362–374. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.06.005>
- Rosenbusch, N., Brinckmann, J., & Bausch, A. (2011). Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of Business Venturing*, 26(4), 441–457. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.12.002>
- Rossetto, D. E., Bernardes, R. C., Borini, F. M., & Gattaz, C. C. (2018). Structure and evolution of innovation research in the last 60 years: review and future trends in the field of business through the citations and co-citations analysis. *Scientometrics*, 115(3), 1329–1363. <https://doi.org/10.1007/s11192-018-2709-7>
- Roundtable, B. (2019). *Statement on the purpose of the corporation*.
- Rousseau, M. B., Mathias, B. D., Madden, L. T., & Crook, T. R. (2016). Innovation, firm performance, and appropriation: a meta-analysis. *International Journal of Innovation Management*, 20(03), 1–28. <https://doi.org/10.1142/S136391961650033X>
- Rowley, T. J. (1995). Where Does Stakeholder Theory Fit?: A Critique of Existing Theories of the Firm. *Proceedings of the International Association for Business and Society*, 8, 773–784.
- Rowley, T. J. (1996). Social Network Analysis: A tool for business and society research. *Proceedings of the International Association for Business and Society*, 7(9), 999–1009. <https://doi.org/10.5840/iabsproc1996794>
- Rowley, T. J. (1997). Moving Beyond Dyadic Ties: a Network Theory of Stakeholder Influences. *Academy of Management Review*, 22(4), 887–910. <https://doi.org/10.5465/AMR.1997.9711022107>
- Rowley, T. J. (1998). Social Network Analysis in Action. *Proceedings of the International Association for Business and Society*, 9(9), 671–681. <https://doi.org/10.5840/iabsproc1998963>
- Rowley, T. J. (2017). The Power of and in Stakeholder Networks. In D. M. Wasieleski & J. Weber (Eds.), *Stakeholder Management (Business and Society 360)* (1st ed., pp. 101–122). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S2514-175920170000005>

Referencias Bibliográficas

- Rowley, T. J., & Moldoveanu, M. (2003). When will stakeholder groups act? An interest- and identity-based model of stakeholder group mobilization. *Academy of Management Review*, 28(2), 204–219. <https://doi.org/10.5465/AMR.2003.9416080>
- Roxas, B., Ashill, N., & Chadee, D. (2017). Effects of Entrepreneurial and Environmental Sustainability Orientations on Firm Performance: A Study of Small Businesses in the Philippines. *Journal of Small Business Management*, 55(00), 163–178. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12259>
- Rueda-Manzanares, A., Aragón-Correa, J. A., & Sharma, S. (2008). The influence of stakeholders on the environmental strategy of service firms: The moderating effects of complexity, uncertainty and munificence. *British Journal of Management*, 19(2), 185–203. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00538.x>
- Rühli, E., Sachs, S., Schmitt, R., & Schneider, T. (2017). Innovation in Multistakeholder Settings: The Case of a Wicked Issue in Health Care. *Journal of Business Ethics*, 143(2), 289–305. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2589-1>
- Ruiz-Jiménez, J. M., & Fuentes-Fuentes, M. del M. (2016). Management capabilities, innovation, and gender diversity in the top management team: An empirical analysis in technology-based SMEs. *BRQ Business Research Quarterly*, 19(2), 107–121. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2015.08.003>
- Ruoff, H. W. (1901). *The Century Book of Facts*. The King-Richarson Company.
- Rusconi, G. (2019). Ethical Firm System and Stakeholder Management Theories: A Possible Convergence. *European Management Review*, 16(1), 147–166. <https://doi.org/10.1111/emre.12162>
- Russo, A., & Perrini, F. (2010). Investigating stakeholder theory and social capital: CSR in large firms and SMEs. *Journal of Business Ethics*, 91(2), 207–221. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0079-z>
- Russo, A., & Tencati, A. (2009). Formal vs. informal CSR strategies: Evidence from Italian micro, small, medium-sized, and large firms. *Journal of Business Ethics*, 85(SUPPL. 2), 339–353. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9736-x>
- Russo, M. V., & Fouts, P. A. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal*, 40(3), 534–559.
- Ryan, L. V., & Schneider, M. (2003). Institutional Investor Power and Heterogeneity: Implications for Agency and Stakeholder Theories. In *Business & Society* (Vol. 42, Issue 4). <https://doi.org/10.1177/0007650303260450>
- Sachs, S., & Maurer, M. (2009). Toward Dynamic Corporate Stakeholder Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 85(S3), 535–544. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0213-y>
- Sachs, S., & Rühli, E. (2011). *Stakeholder matters: A new paradigm for strategy in society*. Cambridge University Press. <https://books.google.com/books?hl=de&lr=&id=XTJLliOqdpC&pgis=1>
- Sachs, S., Stutz, C., Mcorley, V., & Schneider, T. (2017). A Case Study on the Implementation of Stakeholder Management in Organizational Practice. In R. E. Freeman, J. Kujala, & S. Sachs (Eds.), *Stakeholder Engagement: Clinical Research Cases* (pp. 369–388). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-62785-4_16

Referencias Bibliográficas

- Saeidi, S. P., Sofian, S., Saeidi, P., Saeidi, S. P., & Saeidi, S. A. (2015). How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. *Journal of Business Research*, *68*(2), 341–350. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.024>
- Saha, M., & Banerjee, S. (2015). Impact of Social Capital on Small Firm Performance in West Bengal. *The Journal of Entrepreneurship*, *24*(2), 91–114. <https://doi.org/10.1177/0971355715586893>
- Saito, H., & Ruhanen, L. (2017). Power in tourism stakeholder collaborations: Power types and power holders. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *31*, 189–196. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2017.01.001>
- Sajan, M. P., Shalij, P. R., Ramesh, A., & Biju, A. P. (2017). Lean manufacturing practices in Indian manufacturing SMEs and their effect on sustainability performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, *28*(6), 772–793. <https://doi.org/10.1108/JMTM-12-2016-0188>
- Salim, I. M., & Sulaiman, M. (2011). Organizational Learning, Innovation and Performance: A Study of Malaysian Small and Medium Sized Enterprises. *International Journal of Business and Management*, *6*(12), 118–125. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n12p118>
- Salimzadeh, P., Courvisanos, J., & Nayak, R. (2015). Social and environmental practices of SMEs in a regional city of Australia. *Small Enterprise Association of Australia and New Zealand 28th Annual SEAAANZ Conference Proceedings 1-3 July Melbourne, 2015*, 1–17. http://www.seaanz.org/sites/seaanz/documents/2015SEAAANZConference/SEAANZ-2015-Salimzadeh-Courvisanos_Nayak.pdf
- Salvato, C., & Vassolo, R. (2018). The sources of dynamism in dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, *39*(6), 1728–1752. <https://doi.org/10.1002/smj.2703>
- Sánchez-Medina, P. S., Díaz-Pichardo, R., & Cruz-Bautista, M. (2016). Stakeholder Influence on the Implementation of Environmental Management Practices in the Hotel Industry. *International Journal of Tourism Research*, *18*(4), 387–398. <https://doi.org/10.1002/jtr.2056>
- Sánchez, A. D., de la Cruz Del Río Rama, M., & García, J. Á. (2017). Bibliometric analysis of publications on wine tourism in the databases Scopus and WoS. *European Research on Management and Business Economics*, *23*(1), 8–15. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2016.02.001>
- Sánchez, P. E., & Benito-Hernández, S. (2015). CSR Policies: Effects on Labour Productivity in Spanish Micro and Small Manufacturing Companies. *Journal of Business Ethics*, *128*(4), 705–724. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1982-x>
- Santana, A. (2012). Three Elements of Stakeholder Legitimacy. *Journal of Business Ethics*, *105*(2), 257–265. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0966-y>
- Santos, G., Marques, C. S., & Ferreira, J. J. (2018). A look back over the past 40 years of female entrepreneurship: mapping knowledge networks. *Scientometrics*, *115*(2), 953–987. <https://doi.org/10.1007/s11192-018-2705-y>
- Sapprasert, K., & Clausen, T. H. (2012). Organizational innovation and its effects. *Industrial and Corporate Change*, *21*(5), 1283–1305. <https://doi.org/10.1093/icc/dts023>
- Sarker, Sarker, Sahaym, & Bjørn-Andersen. (2012). Exploring Value Cocreation in Relationships Between an ERP Vendor and its Partners: A Revelatory Case Study. *MIS Quarterly*, *36*(1), 317. <https://doi.org/10.2307/41410419>

Referencias Bibliográficas

- Sarkis, J., Gonzalez-Torre, P., & Adenso-Diaz, B. (2010). Stakeholder pressure and the adoption of environmental practices: The mediating effect of training. *Journal of Operations Management*, 28(2), 163–176. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.10.001>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Cheah, J.-H., Ting, H., Moisescu, O. I., & Radomir, L. (2019). Structural model robustness checks in PLS-SEM. *Tourism Economics*. <https://doi.org/10.1177/1354816618823921>
- Saunila, M. (2014). Innovation capability for SME success: perspectives of financial and operational performance. *Journal of Advances in Management Research*, 11(2), 163–175. <https://doi.org/10.1108/JAMR-11-2013-0063>
- Saunila, M., & Ukko, J. (2014). Intangible aspects of innovation capability in SMEs: Impacts of size and industry. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, 33, 32–46. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2014.02.002>
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 61–75. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274682>
- Sawang, S., & Unsworth, K. L. (2011). Why adopt now? Multiple case studies and survey studies comparing small, medium and large firms. *Technovation*, 31(10–11), 554–559. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2011.06.002>
- Schaefer, A., Williams, S., & Blundel, R. (2018). Individual Values and SME Environmental Engagement. *Business & Society*, 000765031775013. <https://doi.org/10.1177/0007650317750134>
- Schaltegger, S., Hörisch, J., & Freeman, R. E. (2019). Business Cases for Sustainability: A Stakeholder Theory Perspective. *Organization & Environment*, 32(3), 191–212. <https://doi.org/10.1177/1086026617722882>
- Schamel, G. (2012). Weekend vs. midweek stays: Modelling hotel room rates in a small market. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1113–1118. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.01.008>
- Schembri, J., Tang, Y. K., Fletcher, M., & Dimitratos, P. (2019). How do European trade promotion organisations manage their stakeholders? *International Business Review*, 28(6), 101595. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101595>
- Schilling, M. A. (2000). Decades ahead of her time: Advancing stakeholder theory through the ideas of Mary Parker Follett. *Journal of Management History*, 6(5), 224–242. <https://doi.org/10.1108/13552520010348371>
- Schlierer, H.-J., Werner, A., Signori, S., Garriga, E., von Weltzien Hoivik, H., Van Rossem, A., & Fassin, Y. (2012). How Do European SME Owner–Managers Make Sense of ‘Stakeholder Management’?: Insights from a Cross-National Study. *Journal of Business Ethics*, 109(1), 39–51. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1378-3>
- Schmitz, E. A., Baum, M., Huett, P., & Kabst, R. (2017). The Contextual Role of Regulatory Stakeholder Pressure in Proactive Environmental Strategies: An Empirical Test of Competing Theoretical Perspectives. *Organization & Environment*, 1–28. <https://doi.org/10.1177/1086026617745992>
- Schneider, M., & Hadani, M. (2014). Stakeholder Management and Corporate Political Activity: A Model of Strategic Stakeholder Management. *Academy of Management Proceedings*, 2014(1). <https://doi.org/10.5465/ambpp.2014.164>
- Schneider, T., & Sachs, S. (2017). The Impact of Stakeholder Identities on Value Creation in

Referencias Bibliográficas

- Issue-Based Stakeholder Networks. *Journal of Business Ethics*, 144(1), 41–57. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2845-4>
- Schneper, W. D., & Guillén, M. F. (2016). Stakeholder Rights and Corporate Governance : A Cross-National Study of Hostile Takeovers. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 263–295. <https://doi.org/10.2307/4131474>
- Schoemaker, P. J. H., Heaton, S., & Teece, D. J. (2018). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California Management Review*, 61(1), 15–42. <https://doi.org/10.1177/0008125618790246>
- Scholes, E., & Clutterbuck, D. (1998). Communication with stakeholders: An integrated approach. *Long Range Planning*, 31(2), 227–238. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)00007-7](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)00007-7)
- Schons, L., & Steinmeier, M. (2016). Walk the Talk? How Symbolic and Substantive CSR Actions Affect Firm Performance Depending on Stakeholder Proximity. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 23(6), 358–372. <https://doi.org/10.1002/csr.1381>
- Schuler, D., Rasche, A., Etzion, D., & Newton, L. (2017). Guest Editors' Introduction: Corporate Sustainability Management and Environmental Ethics. *Business Ethics Quarterly*, 27(2), 213–237. <https://doi.org/10.1017/beq.2016.80>
- Schumacher, E. F. (1973). Small is beautiful: economics as if people mattered. In *Technology* (Vol. 9, Issue 1). Harper Perennial. <https://doi.org/10.1016/j.vaccine.2011.03.039>
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Transaction Publishers.
- Scuotto, V., Garcia-Perez, A., Cillo, V., & Giacosa, E. (2019). Do stakeholder capabilities promote sustainable business innovation in small and medium-sized enterprises? Evidence from Italy. *Journal of Business Research*, June, 0–1. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.025>
- Sen, S., & Cowley, J. (2013). The Relevance of Stakeholder Theory and Social Capital Theory in the Context of CSR in SMEs: An Australian Perspective. *Journal of Business Ethics*, 118(2), 413–427. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1598-6>
- Sendlhofer, T. (2019). Decoupling from Moral Responsibility for CSR: Employees' Visionary Procrastination at a SME. *Journal of Business Ethics, Oecd 2000*. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04174-z>
- Serra, C. K., & Borzillo, S. (2013). Founder succession in new ventures: The human perspective. *Journal of Business Strategy*, 34(5), 12–24. <https://doi.org/10.1108/JBS-04-2013-0031>
- Sethi, N. (1962). Mary Parker Follett Pioner in Management Theory. *The Journal of the Academy of Management*, 5(December), 214–221. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199585762.013.0005>
- Shahzad, A. M., Rutherford, M. A., & Sharfman, M. P. (2016). In Good Times but Not in Bad: The Role of Managerial Discretion in Moderating the Stakeholder Management and Financial Performance Relationship. *Business and Society Review*, 121(4), 497–528. <https://doi.org/10.1111/basr.12100>
- Shankman, N. a. (1999). Reframing the debate between Agency and Stakeholder Theories of the firm. *Journal of Business Ethics*, 19(May), 319–334.
-

Referencias Bibliográficas

- <https://doi.org/10.1023/a:1005880031427>
- Sharma, P., & Sharma, S. (2011). Drivers of Proactive Environmental Strategy in Family Firms. *Business Ethics Quarterly*, 21(2), 309–334. <https://doi.org/10.5840/beq201121218>
- Sharma, S., Aragón-Correa, J. A., & Rueda-manzanares, A. (2007). The Contingent Influence of Organizational Capabilities on Proactive Environmental Strategy in the Service Sector : An Analysis of North American and European Ski Resorts. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(24), 268–283. <https://doi.org/10.1002/CJAS.35>
- Sharma, S., & Henriques, I. (2005). Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry. *Strategic Management Journal*, 26(2), 159–180. <https://doi.org/10.1002/smj.439>
- Sharma, S., & Vredenburg, H. (1998). Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. *Strategic Management Journal*, 19(8), 729–753. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199808\)19:8<729::AID-SMJ967>3.3.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199808)19:8<729::AID-SMJ967>3.3.CO;2-W)
- Shaw, E., Lam, W., & Carter, S. (2008). The role of entrepreneurial capital in building service reputation. *The Service Industries Journal*, 28(7), 899–917. <https://doi.org/10.1080/02642060701846820>
- Shi, H., Peng, S. Z., Liu, Y., & Zhong, P. (2008). Barriers to the implementation of cleaner production in Chinese SMEs: government, industry and expert stakeholders' perspectives. *Journal of Cleaner Production*, 16(7), 842–852. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2007.05.002>
- Shropshire, C., & Hillman, A. J. (2007). A Longitudinal Study of Significant Change in Stakeholder Management. *Business & Society*, 46(1), 63–87. <https://doi.org/10.1177/0007650306295753>
- Shymko, Y., & Roulet, T. (2016). When does Medici hurt DaVinci? Mitigating the Signaling Effect of Extraneous Stakeholder Relationships in the Field of Cultural Production. *Academy of Management Journal, Forthcoming*, 1–60. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0464>
- Siegel, R., Antony, J., Garza-Reyes, J. A., Cherrafi, A., & Lameijer, B. (2019). Integrated green lean approach and sustainability for SMEs: From literature review to a conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 240. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118205>
- Signori, S., & Rusconi, G. (2009). Ethical thinking in traditional italian economia aziendale and the stakeholder management theory: The search for possible interactions. *Journal of Business Ethics*, 89(SUPPL 3), 303–318. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0391-7>
- Siltaoja, M., & Lähdesmäki, M. (2015). From Rationality to Emotionally Embedded Relations: Envy as a Signal of Power in Stakeholder Relations. *Journal of Business Ethics*, 128(4), 837–850. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1987-5>
- Silva, S., Nuzum, A.-K., & Schaltegger, S. (2019). Stakeholder expectations on sustainability performance measurement and assessment. A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 217, 204–215. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.01.203>
- Silver, K. (2019). Can a Corporation be Worthy of Moral Consideration? *Journal of Business Ethics*, 159(1), 253–265. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3787-4>

Referencias Bibliográficas

- Simao, L., & Franco, M. (2018). External knowledge sources as antecedents of organizational innovation in firm workplaces: a knowledge-based perspective. *Journal of Knowledge Management*, 22(2), 237–256. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2017-0002>
- Simo Kengne, B. D. (2016). Mixed-gender ownership and financial performance of SMEs in South Africa. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 8(2), 117–136. <https://doi.org/10.1108/IJGE-10-2014-0040>
- Singh, N., Jain, S., & Sharma, P. (2015). Motivations for implementing environmental management practices in Indian industries. *Ecological Economics*, 109, 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2014.11.003>
- Singjai, K., Winata, L., & Kummer, T. F. (2018). Green initiatives and their competitive advantage for the hotel industry in developing countries. *International Journal of Hospitality Management*, 75(September 2017), 131–143. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.007>
- Sirgy, M. J. (2002). Measuring Corporate Performance by Building on the Stakeholders Model of Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, 35(3), 143–162. <https://doi.org/10.1023/A:1013856421897>
- Skilton, P. F., & Purdy, J. M. (2017). Authenticity, Power, and Pluralism: A Framework for Understanding Stakeholder Evaluations of Corporate Social Responsibility Activities. *Business Ethics Quarterly*, 27(01), 99–123. <https://doi.org/10.1017/beq.2016.60>
- Small, H. (1973). Co-citation in the scientific literature: A new measure of the relationship between two documents. *Journal of the American Society for Information Science*, 24(4), 265–269. <https://doi.org/10.1002/asi.4630240406>
- Smith, M. (1896). Four German Jurists. II. *Political Science Quarterly*, 11(2), 278. <https://doi.org/10.2307/2139808>
- Sonenshein, S., DeCelles, K. A., & Dutton, J. E. (2014). It's Not Easy Being Green: The Role of Self-Evaluations in Explaining Support of Environmental Issues. *Academy of Management Journal*, 57(1), 7–37. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0445>
- Soomro, B. A., Mangi, S., & Shah, N. (2020). Strategic factors and significance of organizational innovation and organizational learning in organizational performance. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2019-0114>
- Søreide, T., & Truex, R. (2013). Multi-stakeholder Groups for Better Sector Performance: A Key to Fighting Corruption in Natural-Resource Governance? *Development Policy Review*, 31(2), 203–217. <https://doi.org/10.1111/dpr.12003>
- Soto-Acosta, P., Popa, S., & Palacios-Marqués, D. (2015). E-business, organizational innovation and firm performance in manufacturing smes: an empirical study in Spain. *Technological and Economic Development of Economy*, 22(6), 885–904. <https://doi.org/10.3846/20294913.2015.1074126>
- Soundararajan, V., Jamali, D., & Spence, L. J. (2018). Small Business Social Responsibility: A Critical Multilevel Review, Synthesis and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(4), 934–956. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12171>
- Spence, L. J. (2004). Small Firm Accountability and Integrity. In G. G. Brenkert (Ed.), *Corporate Integrity Accountability* (p. 287). SAGE Publications.
- Spence, L. J. (2016). Small Business Social Responsibility: Expanding Core CSR Theory.
-

Referencias Bibliográficas

- Business and Society*, 55(1), 23–55. <https://doi.org/10.1177/0007650314523256>
- Spence, L. J., & Rutherford, R. (2003). Small Business and Empirical Perspectives in Business Ethics: Editorial. *Journal of Business Ethics*, 47(1), 1–5. <https://doi.org/10.1023/A:1026205109290>
- Spence, L. J., & Schmidpeter, R. (2003). SMEs, Social Capital and the Common Good. *Journal of Business Ethics*, 45(1–2), 93–108. <https://doi.org/10.1023/A:1024176613469>
- Stadler, C., Helfat, C. E., & Verona, G. (2013). The Impact of Dynamic Capabilities on Resource Access and Development. *Organization Science*, 24(6), 1782–1804. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0810>
- Stadtler, L., & Lin, H. (2017). Moving to the Next Strategy Stage: Examining Firms' Awareness, Motivation and Capability Drivers in Environmental Alliances. *Business Strategy and the Environment*, 26(6), 709–730. <https://doi.org/10.1002/bse.1937>
- Stadtler, L., & Lin, H. (2019). Leveraging Partnerships for Environmental Change: The Interplay Between the Partnership Mechanism and the Targeted Stakeholder Group. *Journal of Business Ethics*, 154(3), 869–891. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3465-y>
- Stangl, B., Inversini, A., & Schegg, R. (2016). Hotels' dependency on online intermediaries and their chosen distribution channel portfolios: Three country insights. *International Journal of Hospitality Management*, 52, 87–96. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.09.015>
- Starik, M. (1995). Should trees have managerial standing? Toward stakeholder status for non-human nature. *Journal of Business Ethics*, 14(3), 207–217. <https://doi.org/10.1007/BF00881435>
- Steadman, M. E., & Green, R. F. (1997). An extension of stakeholder theory research: developing surrogates for net organizational capital. *Managerial Auditing Journal*, 12, 142–147. <https://doi.org/10.1108/02686909710161031>
- Steurer, R. (2006). Mapping stakeholder theory anew: from the 'stakeholder theory of the firm' to three perspectives on business-society relations. *Business Strategy and the Environment*, 15(1), 55–69. <https://doi.org/10.1002/bse.467>
- Stieb, J. A. (2009). Assessing Freeman's stakeholder theory. *Journal of Business Ethics*, 87(3), 401–414. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9928-4>
- Strand, R. (2015). Scandinavian Stakeholder Thinking: Seminal Offerings from the Late Juha Näsi. *Journal of Business Ethics*, 127(1), 89–105. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1793-0>
- Strand, R., & Freeman, R. E. (2015). Scandinavian Cooperative Advantage: The Theory and Practice of Stakeholder Engagement in Scandinavia. *Journal of Business Ethics*, 127, 65–85. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1792-1>
- Sturdivant, F. D. (1979). Executives and Activists: Test of Stakeholder Management. *California Management Review*, 22(1), 53–59. <https://doi.org/10.2307/41164849>
- Stylos, N., Koroneos, C., Roset, J., González-Sánchez, C., Xydis, G., & Muñoz, F. S. (2018). Exergy as an indicator for enhancing evaluation of environmental management performance in the hospitality industry. *Journal of Cleaner Production*, 198, 1503–1514. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.07.107>
- Su, W., & Tsan, E. W. K. (2015). Product Diversification and Financial Performance: the

Referencias Bibliográficas

- Moderating Role of Secondary Stakeholders. *Academy of Management Journal*, 58(4), 1128–1148. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0454>
- Sulkowski, A. J., Edwards, M., & Freeman, R. E. (2018). Shake Your Stakeholder: Firms Leading Engagement to Cocreate Sustainable Value. *Organization & Environment*, 31(3), 223–241. <https://doi.org/10.1177/1086026617722129>
- Sundaram, A. K., & Inkpen, A. C. (2004). The Corporate Objective Revisited. *Organization Science*, 15(3), 350–363. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0068>
- Supreme Court of the United States. (1884). *Reports of Cases Argued and Decided in the Supreme Court of the United States* (S. K. Williams (Ed.)). Lawyer's Co-operative Publishing Company.
- Surroca, J., Tribo, J. A., & Waddock, S. (2010). Corporate responsibility and financial performance: the role of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 31(5), 463–490. <https://doi.org/10.1002/smj.820>
- Susnienė, D., & Purvinis, O. (2015). Empirical Insights on Understanding Stakeholder Influence. *Journal of Business Economics and Management*, 16(4), 845–860. <https://doi.org/10.3846/16111699.2013.785974>
- Szwajkowski, E. (2000). Simplifying the Principles of Stakeholder Management: The Three Most Important Principles. *Business & Society*, 39(4), 379–396. <https://doi.org/10.1177/000765030003900403>
- Tajeddini, K. (2010). Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland. *Tourism Management*, 31(2), 221–231. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.02.013>
- Tang, Z., Dickson, P., Marino, L., Tang, J., & Powell, B. C. (2010). The value of organizational ambivalence for small and medium size enterprises in an uncertain world. *British Journal of Management*, 21(4), 809–828. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00686.x>
- Tang, Z., & Tang, J. (2012). Stakeholder-firm power difference, stakeholders' CSR orientation, and SMEs' environmental performance in China. *Journal of Business Venturing*, 27(4), 436–455. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.11.007>
- Tang, Z., & Tang, J. (2018). Stakeholder Corporate Social Responsibility Orientation Congruence, Entrepreneurial Orientation and Environmental Performance of Chinese Small and Medium-sized Enterprises. *British Journal of Management*, 29(4), 634–651. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12255>
- Tarí, J. J., Claver-Cortés, E., Pereira-Moliner, J., & Molina-Azorín, J. F. (2010). Levels of quality and environmental management in the hotel industry: Their joint influence on firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 500–510. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.10.029>
- Tashman, P., & Raelin, J. (2013). Who and What Really Matters to the Firm: Moving Stakeholder Salience beyond Managerial Perceptions. *Business Ethics Quarterly*, 23(4), 591–616. <https://doi.org/10.5840/beq201323441>
- Taşkın, Z., & Al, U. (2017). A content-based citation analysis study based on text categorization. *Scientometrics*. <https://doi.org/10.1007/s11192-017-2560-2>
- Taşkın, Z., & Aydinoglu, A. U. (2015). Collaborative interdisciplinary astrobiology research: A bibliometric study of the nasa astrobiology institute. *Scientometrics*, 103(3), 1003–1022. <https://doi.org/10.1007/s11192-015-1576-8>

Referencias Bibliográficas

- Taylor, D. C., Barber, N. A., & Deale, C. (2017). Guests repeat patronage of pro-environmental hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *33*, 62–72. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2017.09.002>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, *28*(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J. (2018a). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, *51*(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Teece, D. J. (2018b). Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. *Journal of Management and Organization*, *24*(3), 359–368. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.75>
- Teece, D. J., Peteratd, M., & Leih, S. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility. *California Management Review*, *58*(4), 4–9. <https://doi.org/10.1525/cm.2016.58.4.13>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, *18*(7), 509–533.
- Teng, C.-C., Horng, J.-S., & Hu, I.-C. (Monica). (2015). Hotel Environmental Management Decisions: The Stakeholder Perspective. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, *16*(1), 78–98. <https://doi.org/10.1080/15256480.2015.991991>
- Testa, F., Boiral, O., & Iraldo, F. (2018). Internalization of environmental practices and institutional complexity: Can stakeholders pressures encourage greenwashing? *Journal of Business Ethics*, *147*(2), 287–307. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2960-2>
- Tevapitak, K., & (Bert) Helmsing, A. H. J. (2019). The interaction between local governments and stakeholders in environmental management: The case of water pollution by SMEs in Thailand. *Journal of Environmental Management*, *247*(July), 840–848. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2019.06.097>
- The World Bank. (2018a). *Improving access to finance for Smes - Opportunities through Secured Lending and Insolvency Practices* (Issue May). <http://documents.worldbank.org/curated/en/316871533711048308/pdf/129283-WP-PUBLIC-improving-access-to-finance-for-SMEs.pdf>
- The World Bank. (2018b). *The World Bank In Ecuador*. <http://www.worldbank.org/en/country/ecuador/overview#1>
- The World Bank. (2019). *DataBank - World Development Indicators (Ecuador)*. World Development Indicators - Ecuador. <http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=2&country=ECU#>
- The World Bank. (2020). *Small and Medium Enterprises (SMEs) Finance*. <https://www.worldbank.org/en/topic/smefinance>
- Theyel, G., & Hofmann, K. (2012). Stakeholder relations and sustainability practices of US small and medium-sized manufacturers. *Management Research Review*, *35*(12), 1110–1133. <https://doi.org/10.1108/01409171211281255>
- Theyel, G., & Hofmann, K. H. (2015). Environmental practices and innovation performance of US small and medium-sized manufacturers. *Journal of Manufacturing Technology Management*, *26*(3), 333–348. <https://doi.org/10.1108/JMTM-07-2012-0070>

Referencias Bibliográficas

- Thijssens, T., Bollen, L., & Hassink, H. (2015). Secondary Stakeholder Influence on CSR Disclosure: An Application of Stakeholder Salience Theory. *Journal of Business Ethics, 132*(4), 873–891. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2623-3>
- Thomson, R., Torenvlied, R., Judge, A., & Thomson, R. (2019). Incentives to comply : the impact of national governments ' and stakeholders ' preferences on compliance with EU laws compliance with EU laws. *Journal of European Public Policy, 0*(0), 1–18. <https://doi.org/10.1080/13501763.2019.1699593>
- Thor, A., Bornmann, L., Marx, W., & Mutz, R. (2018). Identifying single influential publications in a research field: new analysis opportunities of the CRExplorer. *Scientometrics, 116*(1), 591–608. <https://doi.org/10.1007/s11192-018-2733-7>
- Thornton, D., Kagan, R. A., & Gunningham, N. (2003). Sources of Corporate Environmental Performance. *California Management Review, 46*(1), 127–141. <https://doi.org/10.2307/41166235>
- Tilley, F. (2000). Small firm environmental ethics: how deep do they go? *Business Ethics: A European Review, 9*(1), 31–41. <https://doi.org/10.1111/1467-8608.00167>
- Tomaskovic-devey, D., Leiter, J., Thompson, S., Quarterly, A. S., Sep, N., & Tomaskovic-, D. (1994). Organizational Survey Nonresponse Organizational Survey Nonresponse Devey , Shealy Thompson. *Administrative Science Quarterly, 39*(3), 439–457.
- Torugsa, N. A., O'Donohue, W., & Hecker, R. (2012). Capabilities, Proactive CSR and Financial Performance in SMEs: Empirical Evidence from an Australian Manufacturing Industry Sector. *Journal of Business Ethics, 109*(4), 483–500. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1141-1>
- Torugsa, N. A., O'Donohue, W., & Hecker, R. (2013). Proactive CSR: An Empirical Analysis of the Role of its Economic, Social and Environmental Dimensions on the Association between Capabilities and Performance. *Journal of Business Ethics, 115*(2), 383–402. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1405-4>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management, 14*(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Triguero, A., Moreno-Mondéjar, L., & Davia, M. A. (2013). Drivers of different types of eco-innovation in European SMEs. *Ecological Economics, 92*, 25–33. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2013.04.009>
- Trivago. *Join our community.* (2020). <https://company.trivago.com/>
- Trunfio, M., & Della Lucia, M. (2019). Engaging Destination Stakeholders in the Digital Era: The Best Practice of Italian Regional DMOs. *Journal of Hospitality & Tourism Research, 43*(3), 349–373. <https://doi.org/10.1177/1096348018807293>
- Tullberg, J. (2013). Stakeholder theory: Some revisionist suggestions. *The Journal of Socio-Economics, 42*, 127–135. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2012.11.014>
- Tyteca, D., Carlens, J., Berkhout, F., Hertin, J., Wehrmeyer, W., & Wagner, M. (2002). Corporate environmental performance evaluation: Evidence from the MEPI project. *Business Strategy and the Environment, 11*(1), 1–13. <https://doi.org/10.1002/bse.312>
- U.S. Small Business Administration. (2018). United States Small Business Economic Profiles for 2018. *US SBA Office of Advocacy, 4*. <https://www.sba.gov/sites/default/files/advocacy/2018-Small-Business-Profiles-US.pdf>

Referencias Bibliográficas

- Uhlener, L. M., Berent-Braun, M. M., Jeurissen, R. J. M., & de Wit, G. (2012). Beyond Size: Predicting Engagement in Environmental Management Practices of Dutch SMEs. *Journal of Business Ethics, 109*(4), 411–429. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1137-x>
- United Nations. (2020). *Objetivos de desarrollo sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>
- Urbach, N., & Ahlemann, F. (2010). Structural Equation Modeling in Information Systems Research Using Partial Least Squares. *Journal of Information Technology Theory and Applications, 11*(2), 5–39.
- Usadolo, S. E., & Caldwell, M. (2016). A Stakeholder Approach to Community Participation in a Rural Development Project. *SAGE Open, 6*(1). <https://doi.org/10.1177/2158244016638132>
- Usakli, A., & Kucukergin, K. G. (2018). Using partial least squares structural equation modeling in hospitality and tourism: Do researchers follow practical guidelines? *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 30*(11), 3462–3512. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2017-0753>
- Vaccaro, I. G., Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2012). Management Innovation and Leadership: The Moderating Role of Organizational Size. *Journal of Management Studies, 49*(1), 28–51. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00976.x>
- Vallaster, C., Kraus, S., Merigó Lindahl, J. M., & Nielsen, A. (2019). Ethics and entrepreneurship: A bibliometric study and literature review. *Journal of Business Research, 99*(February), 226–237. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.050>
- Valor, C. (2005). Corporate social responsibility and corporate citizenship: Towards corporate accountability. *Business and Society Review, 110*(2), 191–212. <https://doi.org/10.1111/j.0045-3609.2005.00011.x>
- Van Beurden, P., & Gössling, T. (2008). The worth of values - A literature review on the relation between corporate social and financial performance. *Journal of Business Ethics, 82*(2), 407–424. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9894-x>
- van Eck, N. J., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics, 84*(2), 523–538. <https://doi.org/10.1007/s11192-009-0146-3>
- van Eck, N. J., & Waltman, L. (2014). Visualizing Bibliometric Networks. In Y. Ding, R. Rousseau, & D. Wolfram (Eds.), *Measuring Scholarly Impact* (pp. 285–320). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-10377-8_13
- van Eck, N. J., Waltman, L., Noyons, E. C. M., & Buter, R. K. (2010). Automatic term identification for bibliometric mapping. *Scientometrics, 82*(3), 581–596. <https://doi.org/Van Eck>
- Van Hoof, B., & Thiel, M. (2014). Collaboration capacity for sustainable supply chain management: Small and medium-sized enterprises in Mexico. *Journal of Cleaner Production, 67*, 239–248. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.12.030>
- Van Lancker, J., Mondelaers, K., Wauters, E., & Van Huylbroeck, G. (2016). The Organizational Innovation System: A systemic framework for radical innovation at the organizational level. *Technovation, 52–53*, 40–50. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2015.11.008>

Referencias Bibliográficas

- Van Puyvelde, S., Caers, R., Du Bois, C., & Jegers, M. (2012). The Governance of Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(3), 431–451. <https://doi.org/10.1177/0899764011409757>
- Van Raan, A. F. J. (2005). Measuring Science Capita Selecta of Current Main Issues. In H. F. Moed, W. Glänzel, & U. Schmoch (Eds.), *Handbook of Quantitative Science and Technology Research* (pp. 19–50). Handbook of Quantitative Science and Technology Research, 19-50. © 2004 Kluwer Academic Publishers. Printed in the Netherlands.
- Vasudev, P. M. (2011). The Stakeholder Principle, Corporate Governance and Theory - Evidence from the Field and the Path Onward. *Hofstra Law Review*, 41(2), 399–466. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1931092>
- Vazquez-Brust, D. A., Liston-Heyes, C., Plaza-Úbeda, J. A., & de Burgos-Jiménez, J. (2010). Stakeholders Pressures and Strategic Prioritisation: An Empirical Analysis of Environmental Responses in Argentinean Firms. *Journal of Business Ethics*, 91(S2), 171–192. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0612-0>
- Vázquez-Carrasco, R., & López-Pérez, M. E. (2013). Small & medium-sized enterprises and Corporate Social Responsibility: a systematic review of the literature. *Quality & Quantity*, 47(6), 3205–3218. <https://doi.org/10.1007/s11135-012-9713-4>
- Verbeke, A., & Tung, V. (2013). The Future of Stakeholder Management Theory: A Temporal Perspective. *Journal of Business Ethics*, 112(3), 529–543. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1276-8>
- Viglia, G., Pera, R., & Bigné, E. (2018). The determinants of stakeholder engagement in digital platforms. *Journal of Business Research*, 89(December), 404–410. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.029>
- Vogel, R., & Güttel, W. H. (2013). The dynamic capability view in strategic management: A bibliometric review. *International Journal of Management Reviews*, 15(4), 426–446. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12000>
- Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A. J., & Heij, C. V. (2013). Management Innovation: Management as Fertile Ground for Innovation. *European Management Review*, 10(1), 1–15. <https://doi.org/10.1111/emre.12007>
- Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A. J., & Mihalache, O. R. (2014). Advancing Management Innovation: Synthesizing Processes, Levels of Analysis, and Change Agents. *Organization Studies*, 35(9), 1245–1264. <https://doi.org/10.1177/0170840614546155>
- von Weltzien Hoivik, H. (2011). Embedding CSR as a learning and knowledge creating process: The case for SMEs in Norway. *Journal of Management Development*, 30(10), 1067–1084. <https://doi.org/10.1108/02621711111182547>
- Waddock, S. (2011). We Are All Stakeholders of Gaia: A Normative Perspective on Stakeholder Thinking. *Organization & Environment*, 24(2), 192–212. <https://doi.org/10.1177/1086026611413933>
- Waddock, S., & Graves, S. B. (1997). Quality of management and quality of stakeholder relations. *Business & Society*, 36(3), 250–279.
- Wagner, M. (2015). The link of environmental and economic performance: Drivers and limitations of sustainability integration. *Journal of Business Research*, 68(6), 1306–1317. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.11.051>

Referencias Bibliográficas

- Waligo, V. M., Clarke, J., & Hawkins, R. (2014). The "Leadership-Stakeholder Involvement Capacity" nexus in stakeholder management. *Journal of Business Research*, *67*(7), 1342–1352. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.08.019>
- Walker, E., Redmond, J., & Wang, C. (2009). Waste recycling: local methods for successful interaction with small business. *International Journal of Environment and Sustainable Development*, *7*(4), 363. <https://doi.org/10.1504/ijesd.2008.022384>
- Walker, R. M., Damanpour, F., & Devece, C. A. (2011). Management innovation and organizational performance: The mediating effect of performance management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *21*(2), 367–386. <https://doi.org/10.1093/jopart/muq043>
- Waltman, L., van Eck, N. J., & Noyons, E. C. M. (2010). A unified approach to mapping and clustering of bibliometric networks. *Journal of Informetrics*, *4*(4), 629–635. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2010.07.002>
- Waltman, L., van Eck, N. J., van Leeuwen, T. N., & Visser, M. S. (2013). Some modifications to the SNIP journal impact indicator. *Journal of Informetrics*, *7*(2), 272–285. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2012.11.011>
- Wang, C. H., Chen, K. Y., & Chen, S. C. (2012). Total quality management, market orientation and hotel performance: The moderating effects of external environmental factors. *International Journal of Hospitality Management*, *31*(1), 119–129. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.03.013>
- Wang, C. L., Senaratne, C., & Rafiq, M. (2015). Success traps, dynamic capabilities and firm performance. *British Journal of Management*, *26*(1), 26–44. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12066>
- Wang, F., & Chen, K. (2020). Do product imitation and innovation require different patterns of organizational innovation? Evidence from Chinese firms. *Journal of Business Research*, *106*(November 2018), 60–74. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.046>
- Wang, H., & Choi, J. (2013). A New Look at the Corporate Social—Financial Performance Relationship: The Moderating Roles of Temporal and Interdomain Consistency in Corporate Social Performance. *Journal of Management*, *39*(2), 416–441. <https://doi.org/10.1177/0149206310375850>
- Wang, M.-H., Yu, T.-C., & Ho, Y.-S. (2010). A bibliometric analysis of the performance of Water Research. *Scientometrics*, *84*(3), 813–820. <https://doi.org/10.1007/s11192-009-0112-0>
- Wang, Q., Dou, J., & Jia, S. (2016). A Meta-Analytic Review of Corporate Social Responsibility and Corporate Financial Performance: The Moderating Effect of Contextual Factors. In *Business and Society* (Vol. 55, Issue 8). <https://doi.org/10.1177/0007650315584317>
- Weiss, J. W. (2014). *Business Ethics: A Stakeholder and Issues Management Approach* (6th ed.). Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Weitzner, D., & Deutsch, Y. (2019). Why the Time Has Come to Retire Instrumental Stakeholder Theory. *Academy of Management Review*, *44*(3), 694–698. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0342>
- Weng, H.-H., Chen, J.-S., & Chen, P.-C. (2015). Effects of Green Innovation on Environmental and Corporate Performance: A Stakeholder Perspective. *Sustainability*, *7*(5), 4997–5026. <https://doi.org/10.3390/su7054997>

Referencias Bibliográficas

- Werder, A. (2011). Corporate Governance and Stakeholder Opportunism. *Organization Science*, 22(5), 1345–1358. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0599>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- West, A. (2016). Applying Metaethical and Normative Claims of Moral Relativism to (Shareholder and Stakeholder) Models of Corporate Governance. *Journal of Business Ethics*, 135(2), 199–215. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2453-8>
- Westermann-Behaylo, M. K., Van Buren, H. J., & Berman, S. L. (2016). Stakeholder Capability Enhancement as a Path to Promote Human Dignity and Cooperative Advantage. *Business Ethics Quarterly*, 26(04), 529–555. <https://doi.org/10.1017/beq.2016.46>
- Wickham, M., & Wong, T. (2009). Stakeholder management capability: Exploring the strategic management of dissenting stakeholder groups. *Corporate Ownership and Control*, 6(4), 293–301.
- Wicks, A. C., Elmore, F. A., & Jonas, D. (2019). Connecting Stakeholder Theory to the Law and Public Policy. In J. S. Harrison, J. B. Barney, R. E. Freeman, & R. Phillips (Eds.), *The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory* (pp. 97–116). Cambridge University Press.
- Wicks, A. C., Gilbert, D. R., & Freeman, R. E. (1994). A Feminist Reinterpretation of The Stakeholder Concept. *Business Ethics Quarterly*, 4(04), 475–497. <https://doi.org/10.2307/3857345>
- Wicks, A. C., & Harrison, J. S. (2017). Toward a More Productive Dialogue between Stakeholder Theory and Strategic Management. In D. M. Wasieleski & J. Weber (Eds.), *Stakeholder Management (Business and Society 360)* (pp. 249–273). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S2514-175920170000012>
- Wikhamn, W., Armbrecht, J., & Remneland Wikhamn, B. (2018). Innovation in Swedish hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(6), 2481–2498. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2017-0323>
- Williamson, D., Lynch-Wood, G., & Ramsay, J. (2006). Drivers of Environmental Behaviour in Manufacturing SMEs and the Implications for CSR. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 317–330. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9187-1>
- Williamson, O. E. (1995). *Organization Theory: From Chester Barnard to the Present and Beyond*. Oxford University Press.
- Wilson, C. D. H., Williams, I. D., & Kemp, S. (2012). An evaluation of the impact and effectiveness of environmental legislation in small and medium-sized enterprises: Experiences from the UK. *Business Strategy and the Environment*, 21(3), 141–156. <https://doi.org/10.1002/bse.720>
- Windsor, D. (2017). Value Creation Theory: Literature Review and Theory Assessment. In D. M. Wasieleski & J. Weber (Eds.), *Stakeholder Management (Business and Society 360)* (Vol. 1, pp. 75–100). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S2514-175920170000004>
- Wolf, J. (2013). Improving the Sustainable Development of Firms: The Role of Employees. *Business Strategy and the Environment*, 22(2), 92–108. <https://doi.org/10.1002/bse.1731>
- Wolfe, R. A. (1994). Organizational Innovation: Review, Critique and Suggested Research
-

Referencias Bibliográficas

- Directions. *Journal of Management Studies*, 31(3), 405–431.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1994.tb00624.x>
- Wong, C. W. Y., Lai, K.-H., Lun, Y. H. V., & Cheng, T. C. E. (2015). *Environmental Management*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-23681-0>
- Wonglimpiyarat, J. (2010). Innovation index and the innovative capacity of nations. *Futures*, 42(3), 247–253. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2009.11.010>
- Woo, C., Chung, Y., Chun, D., & Seo, H. (2014). Exploring the impact of complementary assets on the environmental performance in manufacturing SMEs. *Sustainability (Switzerland)*, 6(10), 7412–7432. <https://doi.org/10.3390/su6107412>
- Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Journal*, 16(4), 691–718. <https://doi.org/10.2307/258977>
- Wood, D. J. (2010). Measuring corporate social performance: A review. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 50–84. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00274.x>
- World Tourism Organization. (2018a). Tourism and the Sustainable Development Goals – Good Practices in the Americas. In *Tourism and the Sustainable Development Goals – Good Practices in the Americas*. World Tourism Organization (UNWTO). <https://doi.org/10.18111/9789284419685>
- World Tourism Organization. (2018b). Tourism for Development – Volume I: Key Areas for Action. In *Tourism for Development – Volume I: Key Areas for Action: Vol. I*. World Tourism Organization (UNWTO). <https://doi.org/10.18111/9789284419722>
- Worthington, I., & Patton, D. (2005). Strategic intent in the management of the green environment within SMEs. An analysis of the UK screen-printing sector. *Long Range Planning*, 38(2), 197–212. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2005.01.001>
- Wright, P., & Ferris, S. P. (1997). Agency Conflict and Corporate Strategy: the Effect of Divestment on Corporate Value. *Strategic Management Journal*, 18(1), 77–83. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(199701\)18:1<77::aid-smj810>3.3.co;2-i](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199701)18:1<77::aid-smj810>3.3.co;2-i)
- Wu, J., & Wokutch, R. E. (2015). Confucian Stakeholder Theory: An Exploration. *Business and Society Review*, 120(1), 1–21. <https://doi.org/10.1111/basr.12046>
- Yacob, P., Wong, L. S., & Khor, S. C. (2019). An empirical investigation of green initiatives and environmental sustainability for manufacturing SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(1), 2–25. <https://doi.org/10.1108/JMTM-08-2017-0153>
- Yang, Defeng, Jiang, W., & Zhao, W. (2019). Proactive environmental strategy, innovation capability, and stakeholder integration capability: A mediation analysis. *Business Strategy and the Environment*, April, 1534–1547. <https://doi.org/10.1002/bse.2329>
- Yang, Dong, Li, L., Jiang, X., & Zhao, J. (2020). The fit between market learning and organizational capabilities for management innovation. *Industrial Marketing Management*, 86(28), 223–232. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.12.007>
- Yao Dzansi, D., & Pretorius, M. (2009). Addressing and measuring small business social responsibility in the African context: a stakeholder framework. *Social Responsibility Journal*, 5(2), 245–256. <https://doi.org/10.1108/17471110910964513>
- Yuen, K. F., Wang, X., Wong, Y. D., & Zhou, Q. (2017). Antecedents and outcomes of sustainable shipping practices: The integration of stakeholder and behavioural theories. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*,

Referencias Bibliográficas

- 108(October), 18–35. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2017.10.002>
- Zabeh, F. (1966). Aristotle's Way Out. In *Universals* (pp. 8–20). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-011-9602-4_2
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda*. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917–955. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>
- Zakhem, A., & Palmer, D. E. (2017). Normative Stakeholder Theory. In D. M. Wasieleski & J. Weber (Eds.), *Stakeholder Management (Business and Society 360)* (pp. 49–73). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S2514-175920170000003>
- Zheng, T., Wang, J., Wang, Q., Nie, C., Smale, N., Shi, Z., & Wang, X. (2015). A bibliometric analysis of industrial wastewater research: current trends and future prospects. *Scientometrics*, 105(2), 863–882. <https://doi.org/10.1007/s11192-015-1736-x>
- Zhou, J., & Hoever, I. J. (2014). Research on Workplace Creativity: A Review and Redirection. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 333–359. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091226>
- Zhou, Y., & Zhao, L. (2016). Impact analysis of the implementation of cleaner production for achieving the low-carbon transition for SMEs in the Inner Mongolian coal industry. *Journal of Cleaner Production*, 127, 418–424. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.04.015>
- Zhu, Q., Kong, X., Hong, S., Li, J., & He, Z. (2015). Global ontology research progress: a bibliometric analysis. *Aslib Journal of Information Management*, 67(1), 27–54. <https://doi.org/10.1108/AJIM-05-2014-0061>
- Zhu, W., & Guan, J. (2013). A bibliometric study of service innovation research: Based on complex network analysis. *Scientometrics*, 94(3), 1195–1216. <https://doi.org/10.1007/s11192-012-0888-1>
- Zupic, I., & Čater, T. (2014). Bibliometric Methods in Management and Organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429–472. <https://doi.org/10.1177/1094428114562629>



Anexos

Relacionadas a la investigación

Anexo 1 – Correo Electrónico Inicial

Guayaquil, 25 junio del 2018

Estimado Gerente:

Nos ponemos en contacto con usted con motivo de su presencia en la web trivago.com en donde las valoraciones de sus clientes motivan nuestro interés en su entidad al objeto del siguiente proyecto de investigación que le presentamos.

En colaboración con el Departamento de Economía y Empresa de la Universidad de Almería, estamos desarrollando un proyecto de investigación orientado a identificar factores empresariales que condicionan la valoración de los clientes en la web de trivago de los hoteles de Ecuador, así como efectos potenciales de la gestión en el rendimiento de los hoteles. Nuestro estudio está dirigido especialmente a evaluar efectos derivados del grado de innovación organizacional de la empresa y la gestión responsable de la organización, tanto desde un punto de vista medioambiental como social.

Su colaboración es importante en este estudio, ya que ha sido seleccionado por el alto desempeño de su establecimiento de acuerdo con los parámetros de calificación de la página web trivago.com. Solicitamos de su empresa, la participación en el proyecto a través de la siguiente encuesta que puede rellenar en aproximadamente 5-10 minutos. La información que nos suministra es importante para la fiabilidad y validez del estudio, y los datos serán tratados de forma global y por tanto con absoluta confidencialidad y de uso exclusivo de los investigadores. No obstante, si lo desea le remitiremos un informe personalizado respecto a la posición de su

Anexo 2 - Agradecimiento al informante

Estimado Administrador y/o Propietario:

Este correo es para confirmarle que ha completado la encuesta titulada "PROYECTO GESTIÓN AMBIENTAL DEL SECTOR HOTELERO EN EL ECUADOR" y sus respuestas han quedado correctamente guardadas.

¡Muchas gracias por su participación!

Reciba un cordial saludo,

Néstor A. Montalván Burbano – José Antonio Plaza Úbeda
Departamento de Economía y Empresa (Universidad de Almería) - España

Si tiene alguna duda o consulta adicional, por favor póngase en contacto con nosotros.

En Ecuador:

- Dr.(c) Néstor A. Montalván Burbano; Celular 0981417643; email: nmb218@inlumine.ual.es.

En España:

- Dr. José Antonio Plaza Úbeda; Teléfono: +34 950214104; e-mail: japlaza@ual.es. Universidad de Almería, Departamento de Economía y Empresa, La Cañada de San Urbano - 04120 – Almería – España.

Anexo 3 - Encuesta

PROYECTO GESTIÓN AMBIENTAL DEL SECTOR HOTELERO EN EL ECUADOR

En colaboración con el Departamento de Economía y Empresa de la Universidad de Almería, estamos desarrollando un proyecto de investigación orientado a identificar factores empresariales que condicionan la valoración de los clientes en la web de trivago de las empresas que ofertan servicios de alojamiento en el Ecuador, así como efectos potenciales de la gestión en el rendimiento del negocio.

Su participación es importante en este estudio, ya que ha sido seleccionado por el alto desempeño de su establecimiento de acuerdo con los parámetros de calificación de la página web trivago.com. Por lo cual, te invitamos a ser partícipe de la presente encuesta.

Sección A: Datos generales de la empresa

A1. Tipo de establecimiento

- Hotel de Playa y Sol
- Hotel de Ciudad o Negocio
- Hotel Rural
- Hotel de Aeropuerto
- Hotel Eco-Amigable
- Hostal y Pensiones
- Hostería
- Hacienda Turística
- Lodge
- Resort
- Casa de Huéspedes
- Apartamentos

A2.	Categoría del establecimiento	5 estrellas	<input type="checkbox"/>
		4 estrellas	<input type="checkbox"/>
		3 estrellas	<input type="checkbox"/>
		2 estrellas	<input type="checkbox"/>
		1 estrella	<input type="checkbox"/>
		Categoría Única	<input type="checkbox"/>
A3.	¿Pertenece a una cadena?	Sí	<input type="checkbox"/>
		No	<input type="checkbox"/>
A4.	Forma de operación de la cadena	Independiente	<input type="checkbox"/>
		Cadena Local	<input type="checkbox"/>
		Cadena Internacional	<input type="checkbox"/>
A5.	Antigüedad de la empresa (en años)	<input type="text"/>	
A6.	Número medio de empleados fijos al año en la empresa	<input type="text"/>	
A7.	Número medio de empleados temporales al año en la empresa	<input type="text"/>	
A8.	Número de habitaciones en el establecimiento	<input type="text"/>	
A9.	Propietarios de la empresa pertenecen a la misma familia	Sí	<input type="checkbox"/>
		No	<input type="checkbox"/>
A10.	El administrador es el dueño de la empresa	Sí	<input type="checkbox"/>
		No	<input type="checkbox"/>

Sección B: Datos generales del entrevistado																					
B1. Cargo en la empresa	Administrador <input type="checkbox"/> Gerente <input type="checkbox"/> Asistente <input type="checkbox"/> Dueño <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/>																				
B2. Género	Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/>																				
Sección C: Certificaciones ambientales																					
C1.	<table border="0"> <thead> <tr> <th></th> <th>Si</th> <th>No</th> <th>En estudio o proceso</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Certificación ISO 14000</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Certificación ISO 9000</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Certificación Punto Verde</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Otros (especificar)</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>		Si	No	En estudio o proceso	Certificación ISO 14000	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Certificación ISO 9000	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Certificación Punto Verde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Otros (especificar)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Si	No	En estudio o proceso																		
Certificación ISO 14000	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																		
Certificación ISO 9000	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																		
Certificación Punto Verde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																		
Otros (especificar)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																		
C2. Si su respuesta fue afirmativa en "Otros", especificar el certificado.	<table border="1"> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>																				

Sección D: Relación con los grupos de interés

Grupos de Interés: Un grupo o individuo que puede afectar o puede ser afectado por el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

D1. Presión percibida por los grupos de interés en materia medio ambiental

Indique en qué medida se ejerce la presión de los grupos de interés sobre la empresa en relación a la demanda de mejora en el comportamiento ambiental de la organización.

	1- Nada de presión	2	3	4- Presión moderada	5	6	7- Mucha presión
Dueños o propietarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Administración pública (local, provincial o nacional)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competidores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empleados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instituciones financieras (bancos, cajas de ahorro, aseguradores...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Proveedores de materiales y servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tour operadores / Agencias de viaje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ONGs (asociaciones de vecinos, ecologistas...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Restaurantes y otros colaboradores turísticos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medios de comunicación (prensa, radio, TV)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

D2. Aspectos sobre el conocimiento de los grupos de interés y sus demandas

Señale el grado de acuerdo sobre las siguientes cuestiones en relación con la integración de TODOS los grupos de interés en la estrategia, objetivos y gestión de su empresa.

	1- Totalmente en desacuerdo	2	3	4- Posición neutral	5	6	7- Totalmente de acuerdo
La empresa se preocupa por tener información documentada de las relaciones anteriores con los grupos de interés (reuniones importantes, conflictos, acuerdos, demandas judiciales o extrajudiciales, etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La empresa se informa de la repercusión de situaciones o actuaciones de la empresa para los grupos de interés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La empresa dedica mucho tiempo y recursos a conocer las características de sus grupos de interés (relaciones entre los distintos grupos de interés, potencial de amenaza y cooperación, etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La empresa identifica fácil y pronto las preocupaciones y demandas de sus grupos de interés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La empresa tiene personal específico encargado del estudio de las demandas de los distintos grupos de interés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

D3. Aspectos sobre la implicación de los grupos de interés en la empresa

Señale el grado de acuerdo sobre las siguientes cuestiones en relación con la satisfacción de TODOS los grupos de interés por su empresa.

	1- Totalmente en desacuerdo	2	3	4- Posición neutral	5	6	7- Totalmente de acuerdo
La empresa informa de las actuaciones y situaciones que puedan ser relevantes para todos sus grupos de interés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La empresa tiene frecuentemente reuniones con los grupos de interés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La empresa realiza consultas y pide información a todos los grupos de interés para la toma de decisiones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La empresa tiene un sistema de quejas y sugerencias para que los grupos de interés se dirijan a la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La cooperación formal o informal de la empresa con los grupos de interés es intensa (compromisos, convenios, acuerdos de colaboración...).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los grupos de interés participan en la toma de decisiones de la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La empresa acostumbra a desarrollar nuevos contactos con todos los grupos de interés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

D4. Aspectos sobre el efecto de los grupos de interés en la modificación de políticas y prioridades de la empresa

Señale el grado de acuerdo sobre las siguientes cuestiones en relación con la satisfacción de TODOS los grupos de interés por su empresa.

	1- Totalmente en desacuerdo	2	3	4- Posición neutral	5	6	7- Totalmente de acuerdo
La empresa realiza un esfuerzo especial dirigido a preparar la información que aporta a los distintos grupos de interés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las discusiones y debates directivos acerca de las demandas de los grupos de interés son frecuentes en la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La empresa tiene disposición a cambiar su gestión para adaptarse a las demandas de los distintos grupos de interés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La empresa compromete mucho tiempo y recursos para adaptarse a las demandas de todos los grupos de interés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las políticas y prioridades de la empresa se adaptan a las demandas de todos los grupos de interés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los grupos de interés tienen mucha influencia en la toma de decisiones de la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

D5. Aspectos sobre la satisfacción de los grupos de interés con la empresa respecto a:

Señale el grado de acuerdo sobre las siguientes cuestiones en relación con la satisfacción de TODOS los grupos de interés por su empresa.

	1- Totalmente en desacuerdo	2	3	4- Posición neutral	5	6	7- Totalmente de acuerdo
Confianza en la gestión de la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beneficio económico que reciben de sus relaciones con la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cumplimiento de sus demandas o peticiones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Imagen y credibilidad de la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Información que aporta la empresa (información oportuna, completa y honesta).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empatía y justicia hacia los grupos de interés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sección E: Gestión ambiental de la empresa

E1. Aspectos de la gestión ambiental de la empresa

Setale el grado de acuerdo sobre las siguientes cuestiones relacionadas a la implicación de su empresa en cada una de las actividades de la gestión ambiental.

	1- Totalmente en desacuerdo	2	3	4- Posición neutral	5	6	7- Totalmente de acuerdo
Se cuantifican los costes y ahorros ambientales en el presupuesto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se da a los empleados formación en cuestiones ambientales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se compran prioritariamente productos ecológicos (biodegradables, reciclables, con materiales reciclados, sin sustancias peligrosas,...).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se reconocen y recompensan a los autores de iniciativas ambientales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se utilizan argumentos ecológicos en sus campañas de marketing.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se organizan o patrocinan actividades de protección del medio ambiente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se facilita la colaboración del cliente en la protección ambiental (cambio voluntario de toallas y sábanas, control individual de climatización,...).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se reduce el uso de productos tóxicos y peligrosos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se aplican medidas de ahorro de energía: uso de equipos e instalaciones energéticamente eficientes, control de la iluminación y climatización,...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se aplican medidas de ahorro de agua: mantenimiento permanente de fontanería, uso de limitadores de salida de agua, grifos de una toma,...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se hace una recogida selectiva de papel, aceite, vidrio, pilas, plástico,...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se aplican algunas medidas de protección ambiental aunque no sean económicamente rentables a corto plazo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

E2. Aspectos del rendimiento ambiental de su empresa
Señale el grado de acuerdo sobre las siguientes afirmaciones sobre el rendimiento ambiental de su empresa.

	1- Totalmente en desacuerdo	2	3	4- Posición neutral	5	6	7- Totalmente de acuerdo
El grado de importancia que considera la empresa a los temas ambientales en la consideración de la estrategia de crecimiento de la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se han cumplido los objetivos ambientales marcados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La administración pública, clientes, tour operadores, empleados,... aprecian los esfuerzos de protección ambiental que realiza la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Su empresa tiene buena reputación ambiental.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ha logrado reducir el consumo medio de agua por permanencia del último año frente a la media de los 3 precedentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ha logrado reducir el consumo medio de energía por permanencia del último año frente al promedio de los 3 precedentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ha logrado reducir el volumen medio de residuos generados por permanencia del último año frente al promedio de los 3 precedentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Considera que su empresa es relativamente eficiente en el consumo de energía, agua y uso de materiales (alimentos, productos de limpieza,...).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se dispone de personal formado y motivado en protección ambiental.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La empresa mantiene relaciones de colaboración estables con otros agentes (administración, proveedores, clientes...) para la protección ambiental.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El personal está orgulloso del comportamiento ambiental de la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los clientes, agencias de viaje y tour operadores están satisfechos con las medidas de la empresa en protección del medio ambiente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La empresa es motivo de quejas ambientales de clientes, vecinos,...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los directivos están satisfechos del comportamiento ambiental de la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sección F: Innovación organizacional

F1. Innovación organizacional de la empresa

Setale el grado de acuerdo sobre las siguientes afirmaciones relacionadas a los cambios realizados en la empresa.

	1- Totalmente de acuerdo	2	3	4- Posición neutral	5	6	7- Totalmente de acuerdo
Con frecuencia introducimos cambios organizacionales para mejorar la división de responsabilidades y la toma de decisiones (por ejemplo, descentralización, reestructuración de departamentos, etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Con frecuencia, presentamos nuevos métodos para gestionar las relaciones externas con otras empresas o instituciones públicas (por ejemplo, nuevas alianzas, nuevas formas de cooperación, etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A menudo presentamos nuevas prácticas en la organización del trabajo o procedimientos firmes (por ejemplo, nuevas prácticas de gestión de la calidad, nuevos sistemas de información y gestión del conocimiento, etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los nuevos métodos de organización que hemos incorporado han sido pioneros en el sector.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sección G: Responsabilidad social empresarial

G1. Prácticas de responsabilidad social empresarial

Indique cada año de los siguientes aspectos y comparativamente con sus competidores, la posición más o menos responsable de las políticas y prácticas de su empresa en relación con dichos competidores.

	1- Muy por debajo de la media	2	3	4- Más o menos como la media	5	6	7- Muy por encima de la media
Programas de colaboración social (donaciones, patrocinios...).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esfuerzo medioambiental.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Temas éticos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Programas de desarrollo de los empleados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sección H: Rendimiento financiero															
H1. Rendimiento financiero															
<i>Por último, le agradeceríamos que valore para cada uno de los siguientes aspectos y comparativamente con sus competidores.</i>															
	1.- Muy por debajo de la media	2	3	4.- Más o menos como la media	5	6	7.- Muy por encima de la media								
Comparado a los tres últimos años, sus ventas se encuentran.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
Comparado a la media del sector hotelero el rendimiento económico del establecimiento está.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
Comparado a la media del sector hotelero el costos del servicio se ubica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
Comparado a la media del sector hotelero la rentabilidad respecto a la inversión.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
H2. Nivel de ocupación - Temporada alta (%)	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%; height: 20px;"></td> <td style="width: 5%;"></td> <td style="width: 35%; height: 20px;"></td> </tr> </table>														
H3. Nivel de ocupación - Temporada baja (%)	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%; height: 20px;"></td> <td style="width: 5%;"></td> <td style="width: 35%; height: 20px;"></td> </tr> </table>														
H4. Etapa del ciclo de vida de la empresa	<table style="width: 100%;"> <tr> <td style="padding: 5px;">Introducción</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Crecimiento</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Madurez</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Declive</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>							Introducción	<input type="checkbox"/>	Crecimiento	<input type="checkbox"/>	Madurez	<input type="checkbox"/>	Declive	<input type="checkbox"/>
Introducción	<input type="checkbox"/>														
Crecimiento	<input type="checkbox"/>														
Madurez	<input type="checkbox"/>														
Declive	<input type="checkbox"/>														