

Capacidades de marketing, responsabilidad social y desempeño de la empresa: una investigación empírica en el contexto de MiPymes familiares del Sur de Quintana Roo, México*

Marketing capabilities, social responsibility and company performance: an empirical research in the context of family MiPymes in the South of Quintana Roo, Mexico

Capacidades de marketing, responsabilidade social e desempenho da empresa: uma pesquisa empírica no contexto dos MiPymes familiares no sul de Quintana Roo, México

José Luis Zapata Sánchez

Profesor-Investigador Universidad de Quintana Roo - Chetumal, Quintana Roo, México
jluiszap@gmail.com <https://orcid.org/0000-0002-9048-5990>

Judith Cavazos Arroyo

Docente Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, Puebla de Zaragoza, México
cavazosjudith03@gmail.com <https://orcid.org/0000-0001-6538-9553>

María de Jesús Pérez Hervert

Profesora-Investigadora Universidad de Quintana Roo – Chetumal, Quintana Roo, México
hervert@uqroo.edu.mx <https://orcid.org/0000-0003-4796-7676>

F. de recepción: Abril 26 de 2018

F. de aceptación: Junio 12 de 2018

* **Cómo citar:** Zapata Sánchez, J.L., Cavazos Arroyo, J., Pérez Hervert, M. J. (2018). Capacidades de marketing, responsabilidad social y desempeño de la empresa: una investigación empírica en el contexto de MiPymes familiares del Sur de Quintana Roo, México. Revista Libre Empresa, 15(2), 11-31
Este es un artículo Open Access bajo la licencia BY-NC-SA <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Resumen

Esta investigación desarrolla y prueba empíricamente un modelo que vincula capacidades de marketing con la responsabilidad social y el desempeño de la organización. Se examina la influencia de los factores mercadológicos y la influencia en la Responsabilidad Social y ésta a su vez en el desempeño de la organización. Utilizando los datos recopilados de 384 MiPymes familiares, se analiza el impacto de las variables en el desempeño de la empresa utilizando un modelo de ecuaciones estructurales. Los resultados arrojaron que la comunicación de marketing, la orientación al cliente y la orientación a la innovación intervienen de manera positiva en la responsabilidad social y estos a su vez en el funcionamiento de la empresa.

Palabras clave

Capacidades de marketing, responsabilidad social, desempeño de la empresa.

Abstract

This research develops and tests empirically a model that links marketing capabilities with social responsibility and the performance of the company. The influence of the market factors and the influence on Social Responsibility is examined and this in turn in the performance of the organization. Using the data collected from 384 small family businesses, it was analyzed the impact of the variables on the performance of the company using the structural equation model as a statistical technique. The results showed that marketing communication, customer orientation and orientation towards innovation intervene positively in social responsibility and these in turn in the performance of the company.

Keywords

Marketing capabilities, social responsibility, company performance.

Resumo

Esta pesquisa desenvolve e testa empiricamente um modelo que vincula as capacidades de marketing à responsabilidade social e ao desempenho da organização. A influência dos fatores de marketing e a influência na Responsabilidade Social é examinada e isto, por sua vez, no desempenho da organização. Usando os dados coletados de 384 famílias MiPymes, o impacto das variáveis sobre o desempenho da empresa é analisado usando um modelo de equações estruturais. Os resultados mostraram que a comunicação de marketing, a orientação ao cliente e a orientação para inovação interferem positivamente na responsabilidade social e, por sua vez, no desempenho da empresa.

Palavras chave

Capacidades de marketing, responsabilidade social, desempenho da empresa.

Introducción

Dado que existe muy poca información e investigaciones empíricas relacionadas con las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y marketing que realizan las empresas en la zona sur del estado de Quintana Roo (Othón P. Blanco, Bacalar, José M. Morelos y

Felipe Carrillo Puerto), surge la idea de esta investigación. Tomando en consideración los datos del Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI, 2016) que incluye 1,570 miembros y del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM, 2016) que comprende 711,059 miembros, en México existe un bajo porcentaje de empresas por sector que realizan prácticas de responsabilidad social empresarial: de las cuales el 0.022% de las empresas del sector terciario, el 0.34% de las empresas del sector de la industria (sin considerar la agroindustria) y el 0.24% de las empresas del sector agrícola (incluyendo la agroindustria) son socialmente responsables.

De lo anterior resalta que los porcentajes de participación en la RSE son muy bajos y que el sector que en términos porcentuales tiene la menor participación es el terciario, seguido de la agricultura y la industria. Esto coincide con Saldaña (2009) quien comenta que los alcances de la RSE en México son incipientes y/o limitados, tanto en su alcance en términos cuantitativos -número de empresas socialmente responsables- (0.022% del total de empresas), como por el tipo de empresas que realizan acciones de RSE.

Otros estudios (Alvarado y Schlesinger, 2008; Garriga y Melé, 2004) mencionan que la RSE en México tiene escasa penetración y poco reconocimiento entre las empresas y en la misma sociedad; sin embargo, en los últimos años han crecido las investigaciones sobre la RSE y actualmente ésta se ha convertido en una fuente de ventaja competitiva de permanencia en los mercados.

Como se menciona en el primer estudio de Panorama de la Responsabilidad Social en México (2013), las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (MiPyMe) juegan un papel importante en el crecimiento y desarrollo del país y las prácticas de RSE les podrían permitir ser más competitivas y productivas, puesto que tienen posibilidades de aportar a las localidades y/o regiones del país resultados positivos en los ámbitos social, económico y ambiental.

Para los países industrializados y los de menor grado de desarrollo, las pequeñas y medianas empresas (PYMES), son de gran importancia en la economía, para la generación y fortalecimiento del empleo a nivel regional y nacional (Su & Gargeya, 2016). Las empresas PYMES representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado; de ahí la relevancia que reviste este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño, al incidir éstas de manera fundamental en el comportamiento global de las economías nacionales. De hecho, en el contexto internacional el 90% o un porcentaje superior de las unidades económicas totales está conformado por las MiPymes (ENAPROCE, 2015). En el contexto mexicano, del total de empresas consideradas en la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (ENAPROCE, 2015), el 97.6% son microempresas y concentran el 75.4% del personal ocupado total. Le siguen las empresas pequeñas con un 2% y tienen el 13.5% del personal ocupado. En cambio, las medianas representan 0.4% de las unidades económicas y tienen poco más del 11% de los ocupados.

Particularmente en Quintana Roo, México, las MiPymes también juegan un papel muy relevante y están contempladas en el Plan Estatal de Desarrollo, que pretende mejorar su

capacidad generadora de empleos y busca fortalecer su modernización, para que sean más competitivas en sus respectivos mercados. Razón por lo cual es muy importante llevar a cabo el presente trabajo de investigación, pues son fuentes generadoras de empleo para el desarrollo socioeconómico del Estado.

Esta investigación se limita a estudiar a las MiPymes de la zona centro-sur del estado de Quintana Roo, considerando las localidades de José María Morelos, Felipe Carrillo Puerto y Othón P. Blanco, en virtud de que esta zona se ha caracterizado por transitar de una zona única y privilegiada de libre comercio en los años ochenta, a ser una región básicamente de empleo gubernamental; por lo cual, resulta conveniente conocer las prácticas de RSE e implementación de las capacidades de marketing y cómo estas prácticas inciden en el desempeño financiero de las MiPymes, con ello proponer recomendaciones para asegurar el éxito competitivo de las mismas.

Así, este trabajo aborda la relación entre el desempeño y la responsabilidad social inherentes a las MiPymes, que pueden estar condicionados por las capacidades de marketing vinculadas a elementos de comunicación de marketing, Orientación al cliente y Orientación a la innovación. Aquí, la atención se centra en la inercia estratégica y la influencia de las capacidades de marketing en la relación entre el desempeño y acciones estratégicas de Responsabilidad Social.

Estimando, en esencia, que el desarrollo de las MiPymes no está supeditado a condiciones diferentes, existe un elemento común entre ellas que es la necesidad de información especializada, en este caso de marketing, por lo que la propuesta es determinar cómo influyen la comunicación de marketing, la orientación al cliente y la orientación a la innovación en la responsabilidad social y ésta a su vez en el desempeño de la empresa considerando las MiPymes del sur del estado de Quintana Roo.

Este documento se compone de cuatro apartados. En el primero se presenta el marco teórico y se plantean las hipótesis que son contrastadas empíricamente en esta investigación. En la segunda se describe la metodología que ha sido empleada en las instancias de muestreo, recolección de datos y medición. En la tercera se presenta el análisis de los resultados de este estudio, en conexión con las hipótesis establecidas. En la cuarta se plantean las conclusiones, se describen las implicaciones y se señalan las limitaciones del estudio.

1. Marco teórico y planteamiento de hipótesis

Responsabilidad Social con enfoque a la calidad de vida en el trabajo

El concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) analiza, a partir de los pilares económico, social, y ambiental, el impacto de las actividades de las empresas sobre la sociedad (Battaglia *et al.*, 2014). Esta idea ganó vigencia en la década de 1960. Desde entonces, la atención a la RSE ha ido creciendo en comunidades académicas y profesionales de todo el mundo. Si bien ha habido críticas y debates sobre si era apropiado que las corporaciones ampliaran sus competencias más allá del valor para los accionistas, cada vez más empresas se han comprometido de manera proactiva a enfrentar desafíos sociales más grandes. Con una variedad de opciones para la participación corporativa en la sociedad y en las comunidades

locales, las corporaciones han creado unidades organizacionales dedicadas para administrar sus obligaciones sociales de manera efectiva (Wang *et al.*, 2016).

Los hallazgos de Contreras, Espinosa, Hernández y Acosta (2013) señalan que los directivos tienen mucha influencia en el impacto de la responsabilidad social respecto al bienestar de los trabajadores (para el caso de estudio de la salud) y, por lo tanto, en el servicio que se ofrece a los pacientes, principalmente por la motivación que encuentra cada uno para el cumplimiento de sus funciones.

Desde la perspectiva de la calidad de vida en el trabajo, Walton (1973) señala que la calidad de vida laboral “es un proceso para humanizar el lugar de trabajo” (p.830); es posible enfatizar que existe un alto grado de asociación con el bienestar laboral de todo el personal cuando se genera motivación y satisfacción en el desarrollo de sus funciones, beneficiándose no solamente a sí mismo, sino además al desempeño de toda la organización. De tal manera que se puede expresar que la calidad de vida laboral está estrechamente relacionada con las condiciones de trabajo; es decir, cualquier característica que tenga influencia en la aparición de riesgo para la seguridad y la salud del trabajador (Herrán, 2014).

Es por esto por lo que los mecanismos de gestión y administración de una empresa deben ser orientados no sólo a la productividad, sino además al bienestar integral de su personal, en donde los gerentes asuman una posición democrática y consultiva. Salanova y Schaufeli (2009) mencionan que más de doscientos estudios revelaron que el apoyo social en el trabajo (enfoque de responsabilidad social) estaba asociado con la satisfacción laboral, la autovaloración del estado de salud, menos estrés y menos intenciones de abandonar la empresa e irse a otra.

Responsabilidad social y satisfacción laboral

Taysirr y Pazarc1k (2013) destacan la relevancia de estos temas, señalando que sólo 25 artículos de 908 se han enfocado a la gestión corporativa y la responsabilidad social en una de las revistas académicas de más alta reputación en esta línea (Strategic Management Journal, SMJ), evidenciando el descuido relativo de estos conceptos en la discusión social.

Desde la perspectiva de Mercado y García (2007) la responsabilidad social de una organización debe partir del enfoque de la responsabilidad “interna” en correspondencia a los miembros de la organización quienes son a los que se les exige y se les mide su desempeño y a quienes se les piden cuentas. En ese sentido la empresa debe implementar políticas y programas que requieren ser apoyados financieramente y que impacten de manera positiva en las condiciones de trabajo y calidad de vida del trabajador.

Shin *et al* (2016, p.7) estudiaron los vínculos específicos de las percepciones de los empleados sobre la responsabilidad social corporativa y el desempeño laboral, y sus resultados señalan que la percepción de RSE se encuentra asociada indirecta y positivamente con el desempeño laboral mediado secuencialmente primero a través de la identificación organizacional y luego a través de la satisfacción laboral.

Desempeño de la empresa

Varias investigaciones (Tupura *et al.*, 2016); Martínez-Fierro y Frías-Aceituno, 2015) realizadas en diferentes sectores de la economía han evidenciado que la relación entre RSE y el desempeño financiero difiere según el tipo de industria, indicando que mejores estrategias de RSE pueden conducir a un mejor desempeño financiero y viceversa, conformando un círculo virtuoso y concluyéndose que existe una relación bidireccional entre RSE y desempeño financiero. También se ha identificado que aquellas empresas que pueden, invierten más en RSE, lo que por añadidura genera un efecto positivo en el desempeño financiero, esto es confirmado por el estudio de Padilla *et al.* (2017), el cual señala que las inversiones a favor de las comunidades y del medio ambiente generan un impacto positivo sobre el rendimiento del capital invertido; y que el incremento del nivel de ingresos puede verse positivamente influenciado por las estrategias dirigidas a la satisfacción de clientes y trabajadores.

Otra investigación realizada por Sadeghi, Arabsalehi y Hamavandi (2016) a empresas manufactureras reveló que las empresas tienen dos fórmulas para llevar a cabo su desempeño con enfoque social. La primera es destinando una parte de los ingresos a actividades de beneficio social, como es el caso de construcción de centros educativos y hospitales hasta el financiamiento de los deportes, el desarrollo humano y enfoques culturales. La segunda se orienta a la oferta de productos calificados y servicios convenientes con menor costo. Los resultados del estudio indican que la mayoría de las empresas manufactureras aplican la segunda alternativa por ser más efectiva, aun a pesar de ser más embarazosa.

Debido a los alcances positivos de la RSE en el desempeño de la empresa, cada vez más empresas de todo tipo en el mundo están incrementando su compromiso con la RSE. Como afirma Mendizábal y Tufiño (2015), la RSE se ha convertido en una necesidad, no en una opción porque las empresas no sólo deben cumplir con las normas existentes, sino que deben además, innovar en la implementación y el reconocimiento de nuevos derechos para sus trabajadores, respetar los derechos de los consumidores, brindar información veraz acerca de sus servicios y/o bienes ofrecidos, así como del impacto de los mismos en la sociedad.

En el sentido de la responsabilidad social empresarial como estrategia de diferenciación, McWilliams y Siegel (2001) y López y Moneva (2013) señalan que en reiteradas ocasiones ésta se usa para crear nuevas demandas y obtener un precio superior para un producto o servicio existente. Esto en función de que un buen número de consumidores quieren que los productos que compran tengan algunas particularidades de responsabilidad social (innovación de productos) mientras que otros estiman los productos que se fabrican de forma responsable (innovación de procesos). De tal manera que, para seguir siendo competitivos y mantener o mejorar su desempeño, las empresas que enfrentan una competencia intensa deben ser capaces de crear y entregar un valor superior al cliente (Zhou *et al.*, 2005)

Capacidades de marketing

De acuerdo con los hallazgos de Wünsch *et al.* (2017) y Guo *et al.* (2018) las capacidades de marketing están relacionadas positivamente con el desempeño de la empresa/institución, y señalan que la relación entre las capacidades de marketing y el desempeño financiero se ha convertido en una prioridad para muchos investigadores y profesionales del marketing.

Otros resultados (Santos-Vijande *et al.*, 2012) señalan que las capacidades de marketing ejercen un efecto significativo y positivo en la satisfacción y lealtad de los clientes, lo que en última instancia conduce a un mejor desempeño organizacional en términos de ventas, ganancias y participación de mercado.

Desde el enfoque de orientación a la innovación

La orientación hacia la innovación es una filosofía que promueve la apertura a nuevas ideas y refleja la disposición de una empresa a cambiar a través de la adopción e implementación de nuevas tecnologías, recursos, habilidades y sistemas administrativos (Han *et al.*, 1998; Hurley & Hult, 1998). Esta orientación estratégica respalda la toma de riesgos y aumenta la posibilidad de diseñar y desarrollar soluciones completamente nuevas y productos innovadores (Olson *et al.*, 2005). Como orientación estratégica, la orientación a la innovación es una forma de pensar y liderar que impulsa a la empresa a largo plazo, manteniéndola innovadora (Siguaw, Simpson y Enz, 2006). Así, la innovación ofrece beneficios significativos a las empresas, como mantener o mejorar la cuota de mercado, y superar a los competidores (Siguaw *et al.*, 2006).

Desde el enfoque de orientación al cliente

Investigaciones anteriores sugieren que el contexto ambiental de una organización influye en su nivel de orientación de mercado (Jaworski y Kohli, 1993). La turbulencia del mercado se refiere a la tasa de cambio en la composición de los clientes y sus preferencias (Jaworski y Kohli, 1990) y es una causa principal de inestabilidad e imprevisibilidad del entorno externo (Ruekert, Walker y Roering, 1985).

Las empresas que operan en entornos de mercado turbulentos enfrentan un cambio rápido en las necesidades y preferencias de los clientes y requisitos y demandas impredecibles. Por lo tanto, tienen una mayor necesidad de estar orientar al cliente debido a las necesidades y expectativas cambiantes de sus clientes (Jaworski y Kohli, 1990). La orientación del mercado ayuda a las empresas a rastrear los cambios en el entorno del cliente y a gestionar la incertidumbre de la demanda (Grewal & Tansuhaj, 2001).

Desde el enfoque de comunicación de marketing

La Comunicación Integrada de Marketing (CIM), apuesta por una integración de las distintas herramientas de comunicación, con el objetivo de conseguir unos efectos sinérgicos y un mayor impacto de las campañas de comunicación.

La comunicación de marketing incluye principalmente, aquellas formas de comunicación que apoyan las ventas de bienes o de servicios (Van Riel, 2000). Podría decirse que, si las empresas no conocen el impacto de las capacidades tanto en la toma de decisiones estratégicas como en el desempeño, es muy difícil para ellas alinear las capacidades tanto con la estrategia como con el desempeño.

Lo anteriormente expuesto nos lleva a formular las siguientes hipótesis sobre las pequeñas empresas familiares del sur del estado de Quintana Roo:

- H1.** La comunicación de marketing está asociada positivamente con la Responsabilidad Social, y ésta a su vez con el desempeño de la empresa.
- H2.** La orientación al cliente está asociada positivamente con la Responsabilidad social y ésta a su vez con el desempeño de la empresa.
- H3.** La orientación a la innovación influye positivamente en la responsabilidad social y ésta a su vez en el desempeño de la empresa.
- H4.** La responsabilidad social influye de manera directa y positiva en el desempeño de la empresa.

El modelo conceptual de esta investigación se plantea en la Figura 1.

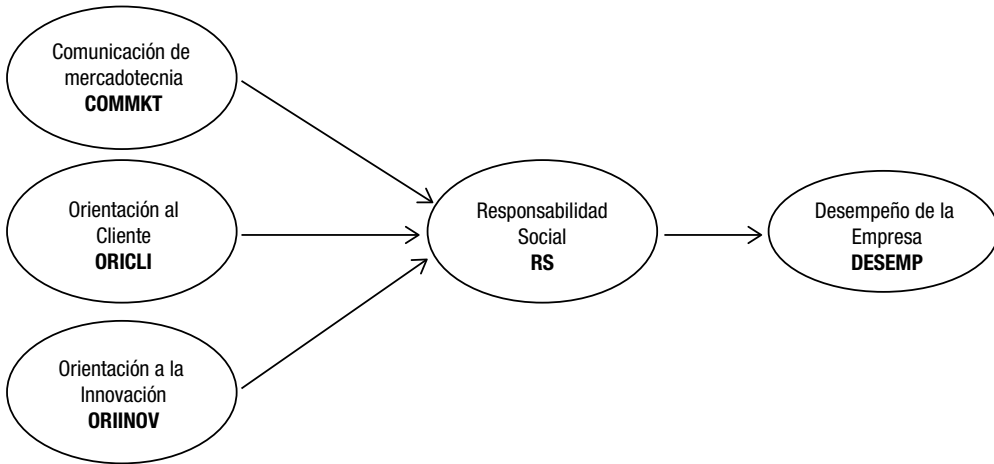


Figura 1. Modelo conceptual de desempeño de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

El modelo conceptual muestra los vínculos relacionales entre las construcciones que representan las variables COMMKT, ORICLI y ORINOV con la Responsabilidad Social (RS), y ésta a su vez con el desempeño de la empresa (DESEMP). También indica la relación hipotética entre las variables, que las flechas señalan como relaciones causales significativas.

2. Metodología

Muestreo y recolección de datos

El tipo de investigación aplicada es de carácter cuantitativo, explicativo y de tipo transversal simple (Malhotra, 2008). La recolección de datos fue con base en un muestreo no probabilístico (Hernández *et al.*, 2010); y mediante un muestreo por conveniencia, para conocer las opiniones del personal que cumplen funciones en las MiPymes. A juicio del investigador se encuestó a una persona de cada negocio, considerando al gerente o administrador de cada establecimiento. Empleándose para la recopilación de datos las técnicas de la encuesta personal por intercepción y bola de nieve (Hair *et al.*, 2010) aplicado de manera individual durante los meses de noviembre a diciembre del 2017 y enero del 2018. Se recolectaron en

total 384 encuestas. La distribución de las aplicaciones fue de la siguiente manera, para el municipio de Othón P. Blanco significó el 85.9%, para Bacalar el 2.6%, para Felipe Carrillo Puerto correspondió el 5.7% y José María Morelos el 5.7%. Respecto a la categoría de tipo de negocio, la mayor parte de los encuestados (63.8%) señalaron ser de tipo familiar y de acuerdo con el tipo de ventas que llevan a cabo, el 68% es al menudeo y, al mayoreo (1.6%), mientras que el 30.5% realiza ambos tipos de venta.

Medición

El instrumento utilizado en la investigación comprende 17 ítems, que corresponden a preguntas diseñadas para obtener la información necesaria que permite dar respuesta al objetivo propuesto en el trabajo. Las variables son de tipo métrico y fueron elaboradas con escalas de Likert de cinco puntos: una escala de medición ampliamente utilizada que requiere que los encuestados indiquen el grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las series de planteamientos relacionados con la temática (Malhotra, 2008). El alfa de Cronbach -conjunta- de las variables medidas fue de 0.880.

La capacidad de marketing se midió considerando los términos de Vorhies y Harker (1999) quienes la señalan como un proceso integrador mediante el cual se utilizan recursos disponibles y se aprovechan las capacidades y habilidades relacionadas con marketing. Se utilizó una escala estándar de cinco puntos tipo Likert con anclas de «totalmente en desacuerdo» y «totalmente de acuerdo». Se midieron tres capacidades distintas, relacionadas con marketing (comunicación de marketing, orientación a la innovación y orientación al cliente, utilizando las escalas existentes de Morgan *et al.*, 2009; Vorhies y Morgan, 2005, de Hurley & Hult, 1998, y Narver, Slater, & MacLachlan, 2004).

De acuerdo con la conceptualización del desempeño de la empresa, se tomaron elementos clave como beneficios/utilidades, rentabilidad, ventas y superioridad tecnológica (Camisón, 2001), cuyas manifestaciones son observables en las MiPymes, en tanto que la Responsabilidad Social desde la perspectiva de los empleados consideramos la propuesta de Deloitte (2009) quien señala que la RSE debe abonar en la confianza, y fortalezca el sentido de pertenencia de los empleados, lo cual influye en la disminución de la rotación y por consiguiente en los costos de reclutamiento y el constructo de Turker, (2008), específicamente los ítems que indican RSE con empleados, para ello usamos escalas de cinco puntos con anclajes «mucho peor que la competencia» y «mucho mejor que la competencia».

En el análisis de las dimensiones se encontró que la desviación estándar en todos los ítems es superior a 1 (Ver Tabla 1); por otro lado, en el Alpha de Cronbach donde se evaluó la consistencia interna, el primer constructo “desempeño de la empresa” arrojó un Alpha marginal de 0.797. Garson (2010) comenta que en ciencias sociales el corte del Alpha debe ser 0.80 o superior para un conjunto de elementos a tener en cuenta para una escala, pero es posible utilizar 0.70 como aceptable para una investigación confirmatoria, Cronbach (1951), Numally (1971) y Thiétart (2001) establecen que para que el constructo sea fiable tiene que presentar un coeficiente de alpha de cronbach igual o mayor que 0.7. En el segundo constructo, “responsabilidad social”, arrojó un alpha de 0.776, en el tercer constructo

“comunicación de marketing”, dio un alpha de 0.865, en el cuarto constructo “orientación a la innovación”, arrojó un alpha de 0.888 y en el quinto y último constructo “orientación al cliente”, arrojó un Alpha de 0.794.

Tabla 1.

Análisis descriptivo de los constructos y consistencia interna.

Constructo	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Alpha de Cronbach
Desempeño de la empresa					
Beneficios/utilidades (utilidades netas antes de impuestos)	1	5	3.65	1.129	
Rentabilidad	1	5	3.68	1.135	0.797
Ventas	1	5	3.7	1.071	
Superioridad tecnológica	1	5	3.53	1.382	
Responsabilidad Social					
Ayuda a sus empleados a conciliar vida laboral y personal	1	5	3.45	1.406	
Desarrolla programas periódicos de formación	1	5	2.74	1.495	0.776
Evalúa el clima laboral de sus empleados de forma periódica	1	5	2.85	1.464	
Comunicación de marketing (Morgan et al., 2009; Vorhies y Morgan, 2005)					
Desarrollo y ejecución de programas publicitarios	1	5	3.14	1.481	
Gestión de publicidad y habilidades creativas	1	5	3.13	1.43	0.865
Habilidades y proceso de gestión de imágenes de marca	1	5	3.24	1.438	
Orientación a la innovación (adaptado de Hurley & Hult, 1998)					
Las innovaciones basadas en resultados de investigación son fácilmente aceptadas	1	5	3.41	1.323	
La gerencia busca activamente ideas innovadoras	1	5	3.62	1.273	0.888
La innovación es fácilmente aceptada para la gestión de programas/proyectos	1	5	3.55	1.332	

(Continúa en pág. 21)

(Viene pág. 20)

Orientación al cliente (Adaptado de Narver, Slater, & MacLachlan, 2004)

Incorporamos soluciones a las necesidades de los clientes no articulados en nuestros nuevos productos y servicios	1	5	3.85	1.174	
Hacemos una lluvia de ideas sobre cómo los clientes usan nuestros productos y servicios	1	5	3.39	1.421	0.794
Innovamos incluso con el riesgo de hacer obsoletos nuestros propios productos	1	5	3.22	1.532	
Medimos la satisfacción del cliente de forma sistemática y frecuente	1	5	3.67	1.337	

Fuente: Elaboración propia.

3. Análisis de resultados**Modelo de medición**

Para el análisis estadístico de los datos se siguió el procedimiento de la técnica de modelos de ecuaciones estructurales (MEC) para examinar modelos complejos que presentan un gran número de constructos, indicadores y relaciones (Garthwaite 1994; Barclay *et al.*, 1995). Debido a que PLS permite trabajar con muestras pequeñas y posee supuestos menos estrictos respecto a la distribución de los datos (Chin & Newsted, 1999). En PLS-SEM, el modelo es descrito por dos componentes: 1) el modelo de medición, el cual relaciona las variables manifiestas con la variable latente y 2) el modelo estructural, el cual muestra la relación entre las variables latentes (Tenenhaus *et al.*, 2005). La relación de cada variable manifiesta es presentada para cada constructo en la Tabla 2. Los modelos estructurales se validan en dos etapas: 1) revisión del modelo de medición a través de diversos procedimientos y 2) validación del modelo estructural (Henseler *et al.*, 2009).

Tabla 2.

Cargas de los indicadores reflectivos (n=384).

Constructo	Variable	Modelo 1		Modelo 2		AVE
		Cargas**	Cargas**	Percentil 0.025*	Percentil 0.975*	
Comunicación de marketing	COMMKT1	0.916	0.916	0.892	0.937	0.787
	COMMKT2	0.932	0.932	0.908	0.951	
	COMMKT4	0.809	0.807	0.735	0.860	
Orientación al cliente	ORICLI2	0.759	0.753	0.672	0.819	0.622
	ORICLI3	0.792	0.790	0.727	0.844	
	ORICLI4	0.753	0.750	0.666	0.814	
Orientación a la innovación	ORICLI5	0.847	0.846	0.797	0.887	0.817
	ORINOV1	0.873	0.870	0.827	0.905	
	ORINOV2	0.920	0.920	0.900	0.939	
Desempeño de la empresa	ORINOV3	0.917	0.917	0.891	0.937	0.633
	DESEMP1	0.827	0.827	0.770	0.869	
	DESEMP2	0.843	0.841	0.783	0.885	
Responsabilidad Social	DESEMP3	0.766	0.765	0.695	0.815	0.690
	DESEMP7	0.741	0.742	0.660	0.803	
	P21K	0.809	0.806	0.755	0.849	
	P21M	0.832	0.831	0.791	0.865	
	P21N	0.851	0.851	0.813	0.883	

*significativo con alpha de 0.05 para una prueba de dos colas.

** estandarizadas

Fuente: Elaboración propia.

Con base en la regla propuesta por Hulland (1999) de conservar los ítems con cargas de 0.7 o más, aquellos indicadores de los modelos de medición reflectivos que no alcanzaron el nivel aceptable de fiabilidad (Tabla 3) fueron eliminados. La validez de convergencia es evaluada con el valor del Promedio de Varianza Extraída (Average Variance Extracted, AVE por sus siglas en inglés), el cual debe ser mayor a 0.5 (Criterio de Fornell-Larcker) (Seidel y Back, 2009). En el modelo final (modelo 2, Tabla 3), los constructos reflectivos, presentan un valor mínimo por arriba del límite (0.622) (Tabla 2). La validez de convergencia también es demostrada cuando los ítems cargan de manera alta en sus factores asociados (carga mayor a 0.5) y éstas deben ser mayores en el constructo asignado que en cualquier otro.

Tabla 3.

Cargas cruzadas de los indicadores reflectivos modelo 2 (n=384).

Ítem	Constructo				
	COMMKT	DESEMP	ORICLI	ORIINOV	RS
COMMKT1	0.916	0.403	0.224	0.402	0.325
COMMKT2	0.932	0.385	0.262	0.418	0.365
COMMKT4	0.809	0.331	0.186	0.432	0.263
ORICLI2	0.200	0.179	0.759	0.424	0.226
ORICLI3	0.205	0.183	0.792	0.374	0.293
ORICLI4	0.168	0.096	0.753	0.325	0.259
ORICLI5	0.228	0.223	0.847	0.427	0.355
ORINOV1	0.440	0.369	0.407	0.873	0.357
ORINOV2	0.387	0.309	0.476	0.920	0.436
ORINOV3	0.446	0.323	0.440	0.917	0.385
DESEMP1	0.288	0.827	0.189	0.278	0.273
DESEMP2	0.344	0.843	0.175	0.235	0.295
DESEMP3	0.283	0.766	0.081	0.200	0.252
DESEMP7	0.391	0.741	0.225	0.400	0.380
P21K	0.289	0.311	0.306	0.399	0.809
P21M	0.319	0.341	0.295	0.316	0.832
P21N	0.294	0.319	0.313	0.373	0.851

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 3, se muestran las cargas cruzadas de los indicadores reflectivos; todos ellos muestran una carga mayor en valor absoluto en el constructo al que han sido asignados, en relación con cualquier otro constructo reflectivo (Seidel y Back, 2009).

El coeficiente Rho de Dillon-Goldsteins (índice de fiabilidad compuesta) es utilizado para evaluar la consistencia interna (Fornell y Larcker, 1981). En el modelo, el índice de fiabilidad compuesta para los constructos reflectivos, es mayor a 0.86 (Tabla 4), excediendo el valor mínimo aceptable de 0.70 (Seidel & Back, 2009; Hair *et al.*, 1998). En cuanto a la validez discriminante, Fornell y Larcker (1981) sugieren que un puntaje de 0.5 del AVE (por sus siglas en inglés), indica un nivel aceptable de validez discriminante. El promedio de varianza extraída para los constructos reflectivos varía entre 0.62 y 0.81 (Tabla 2). Tal validez, para los modelos de medición reflectivos también es demostrada cuando la raíz del promedio de varianza extraída (AVE) de cada constructo es mayor que la correlación con cualquier otra variable latente (Seidel y Back, 2009; Delic y Lenz, 2008). La Tabla 5 compara la raíz de AVE en la diagonal de las tablas con el triángulo superior de la matriz que contiene las correlaciones entre constructos. La raíz AVE es más grande que la correlación para cada

columna y fila respectiva de los constructos reflectivos, sugiriendo validez discriminante (Seidel y Back, 2009; Duarte y Raposo, 2010) y convergente aceptable (Duarte y Raposo, 2010). Chin (1998), Seidel y Back (2009), coinciden respecto a que la validez discriminante se cumple al comparar las cargas cruzadas de los indicadores asignados al constructo reflectivo, contra el resto de ellas. En el modelo, no se revelan problemas de validez discriminante, dado que todos los indicadores muestran cargas mayores en su respectivo constructo con respecto a otros constructos reflectivos (Duarte y Raposo, 2010). Las cargas cruzadas se muestran en la Tabla 3.

Tabla 4.

Matriz de correlaciones entre constructos y raíz de AVE mayor a las correlaciones y el índice Rho de Dillon-Goldsteins del modelo 2 (n=384).

	COMMKT	DESEMP	ORICLI	ORIINOV	RS	Rho de Dillon Goldstein	Fiabilidad compuesta
COMMKT	0.887					0.891	0.917
DESEMP	0.421	0.795				0.818	0.873
ORICLI	0.255	0.220	0.789			0.821	0.868
ORIINOV	0.466	0.366	0.490	0.904		0.898	0.930
RS	0.362	0.389	0.367	0.437	0.831	0.776	0.870

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.

Evaluación de los efectos en el modelo 2.

Hipótesis	Path	Coefficiente Path	Percentil 0.025*	Percentil 0.975*	Cumplimiento de hipótesis
H1	COMMKT -> RS	0.195	0.200	0.103	Rechazo
H2	ORICLI -> RS	0.194	0.197	0.106	Rechazo
H3	ORIINOV -> RS	0.251	0.247	0.131	Rechazo
H4	RS -> DESEMP	0.389	0.391	0.313	Rechazo

*significativo con alpha de 0.05, para una prueba de dos colas, Ho: el coeficiente path es igual a 0.

Fuente: Elaboración propia.

Modelo estructural

Los resultados significativos del modelo estructural examinado se presentan en la Figura 2. El modelo explica el 15.1% de la varianza de DESEMP (Desempeño de la empresa) ($R^2=15.1$), directamente a través de RS (Responsabilidad Social) e indirectamente por COMMKT, ORICLI y ORIINOV. Así mismo, RS (Responsabilidad Social) refleja una varianza de 25.1% ($R^2=25.1$), a través de COMMKT, ORICLI y ORIINOV. La técnica de bootstrap con 200 submuestras fue

empleada para estimar la significancia de los coeficientes path en el modelo y comparar los estimadores estadísticamente. Los resultados del modelo propuesto (Figura 2) respaldan el 100% de nuestras hipótesis (Tabla 5), con un nivel de confianza del 95%.

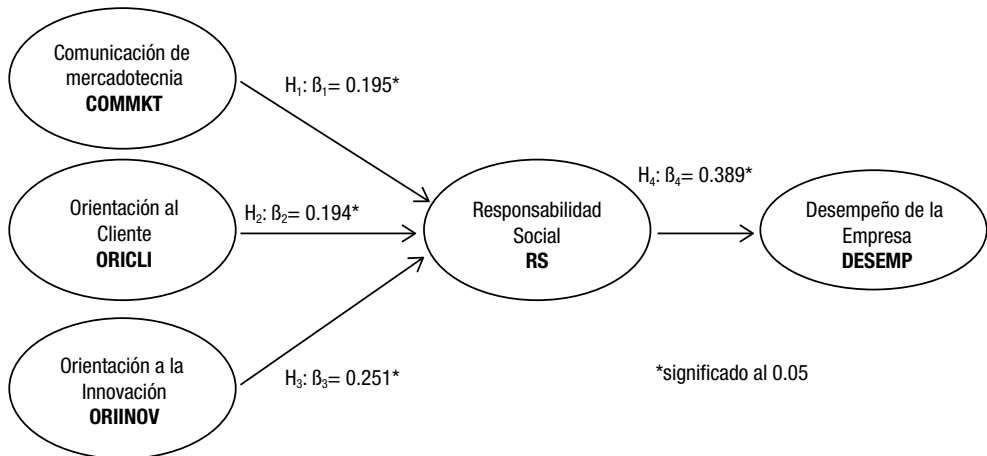


Figura 2. Modelo final de desempeño de la empresa con coeficientes path significativos.

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados en la Figura 2 indicaron un efecto directo, positivo y significativo de RS (Responsabilidad Social) en DESEMP (desempeño de la empresa) ($\beta_4 = 0.389$). Adicionalmente, el efecto indirecto de COMMKT en DESEMP ($\beta_1 * \beta_4$), resultado de aplicar la técnica de bootstrapping (Kenny, 2015) fue poco significativo de 0.08 (IC 95%). Similarmente, ORIINOV apoyó indirectamente a DESEMP, con un efecto de 0.09 (IC 95%).

La hipótesis planteada respecto a COMMKT y RS, resultó significativa y en la dirección esperada. Tal que COMMKT incide directa y positivamente sobre RS (H1: $\beta_1=0.195$). En relación con ORICLI, el modelo indica la fuerza de la relación directa y significativa con RS ($\beta_2=0.194$), apoyando la hipótesis H2, respecto a ORIINOV encontramos que influye significativamente en RS ($\beta_3 = 0.251$).

4. Conclusiones

En la prueba empírica se encontró que las capacidades de marketing, medida en este caso con los constructos de comunicación de marketing, orientación al cliente y orientación a la innovación, influyen de manera directa y positiva en la responsabilidad social (RS) en las pequeñas empresas, y la responsabilidad social a su vez tiene una contribución significativa para el desempeño de la empresa.

Aun cuando en la literatura se señala que, como estrategia de responsabilidad social con los empleados, las organizaciones deberían crear un ambiente de trabajo favorable, estimulante, seguro, creativo y participativo en el que todos los empleados interactúen sobre bases justas

de integridad y respeto; podemos observar que esto no siempre sucede y el presente estudio no fue la excepción. La RS que considera a los empleados es la variable peor evaluada, sobre todo en el sentido de la capacitación/formación del personal, y la evaluación del clima laboral de los empleados (Mercado y García, 2007).

Se percibe que la empresa tendrá un desempeño financiero más efectivo en términos de la implementación de estrategias de comunicación de marketing, la orientación al cliente y orientación a la innovación vinculadas a la Responsabilidad Social.

Por lo tanto, los resultados de este estudio proporcionan evidencia de que las acciones orientadas a fortalecer las capacidades de marketing en términos de *la comunicación de marketing, orientación al cliente y la orientación a la innovación* emprendidas por las empresas, conducirán a un mejor desempeño de la RS lo cual implica una mayor satisfacción de los empleados, y esto, a su vez, conducirá a un mejor desempeño financiero de la empresa. En general, nuestros hallazgos sirven como evidencia de los efectos de la RSE en el comportamiento financiero de la organización, al sugerir que la inversión en capacidades de marketing influye directamente en la RS con los empleados en términos de satisfacción. Nuestros hallazgos contribuyen tanto a la teoría como a la práctica coincidiendo en parte con los hallazgos de Shin, I., Hur, W., Kang, S. (2016), de Wünsch, *et al* (2017) y Guo, *et al* (2018) y Santos-Vijande (2012).

Nuestros resultados también abonan a la literatura escrita al presentar datos de MiPymes en una temática que no se ha estudiado a profundidad como son las grandes empresas en contextos dinámicos distintos.

Sin embargo, este estudio tiene algunas limitaciones. Primero, nuestras hipótesis fueron probadas dentro del contexto de las pequeñas empresas en el sur del estado de Quintana Roo, y estas circunstancias pudieran limitar la extrapolación considerando la validez externa de los resultados. Por lo que sería necesario ampliar esta investigación a una muestra más grande de pequeñas empresas y en un área geográfica más amplia. Segundo, sería conveniente ampliar el constructo de capacidades de marketing, tomando en consideración la teoría de capacidades dinámicas, esto le daría mayor fortaleza al resultado empírico.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Referencias bibliográficas

1. Alvarado, A. y Schlesinger, M. (2008). “Dimensionalidad de la responsabilidad social empresarial percibida y sus efectos sobre la imagen y la reputación: una aproximación desde el modelo de Carroll”, *Revista Estudios Gerenciales*.108 (24), 37-59. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(08\)70043-3](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(08)70043-3)
2. Barclay D., Higgins, C. & Thompson, R. (1995). The Partial Least Squares Approach to Causal Modeling: Personal Computer Adoption and Use as an Illustration. *Technology Studies*, 2(2), 285-309.
3. 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*, 872-893. <https://doi.org/10.3390/su6020872>
4. Camisón-Zornoza C, Lapiedra-Alcami R, SegarraCipres M, Boronat-Navarro M (2004). A meta-analysis of innovation and organizational size. *Organiz. Stud.* 25: 331-361. <https://doi.org/10.1177/0170840604040039>
5. Camisón, C. (2001): La competitividad de la empresa industrial de la Comunidad Valenciana: análisis del efecto del atractivo del entorno, los distritos industriales y las estrategias empresariales, Editorial Tirant lo Blanch, Valencia.
6. CEMEFI (2016), Centro Mexicano de la Filantropía, recuperado el 18 de abril de 2018 de: <https://www.cemefi.org/informeanual/>
7. Chin, W. W. y Newsted, P. R. (1999) Structural Equation Modeling Analysis With Small Samples Using Partial Least Squares. In: *Statistical Strategies for Small Sample Research*, Hoyle, R.H. (ed.), pp. 307-341. SAGE Publications, Thousand Oaks.
8. Contreras, F., Espinosa, J., Hernández, F. & Acosta, N. (2013). Calidad de vida laboral y liderazgo en trabajadores asistenciales y administrativo en un centro oncológico de Bogotá (Colombia). *Psicología desde el Caribe*. 30(3), 569-590 Disponible en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21329176007>
9. Cronbach, L.J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of test. *Psychometrika*, 16, septiembre, 197-334 <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
10. Deli , D. y Lenz H-J. (2008). Benchmarking User Perceived Impact for Web Portal Success Evaluation, *JIOS*, 32 (1), 1-14. Disponible en 53-Article Text-274-1-10-20080717.pdf
11. Deloitte (2009). La responsabilidad social y el gobierno corporativo. Recuperado el 20 de abril de 2018 de: [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Mexico/Local%20Assets/Documents/mx\(esmx\)GOBCORPresponsabilidadesocial_16jul09.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Mexico/Local%20Assets/Documents/mx(esmx)GOBCORPresponsabilidadesocial_16jul09.pdf)
12. Duarte P. A. O. y Raposo M. L. B. (2010). A PLS Model to Study Brand Preference: An Application to the Mobile Phone Market. Esposito Vinzi et al. (eds.) *Handbook of Partial Least Squares*, Springer Handbooks of Computational Statistics: Heidelberg.
13. ENAPROCE (2015) Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. Recuperado el 13 de enero del 2018 de: <http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/encestablecimientos/especiales/enaproce/2015/>
14. Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50. https://www.jstor.org/stable/3151312?seq=1 - page_scan_tab_contents
15. García-Rodríguez, F., & Ruiz-Rosa, C., & Díaz-Armas, R. (2014). Determinantes de la capacidad de innovación del emprendedor individual: el caso de canarias como

- referencia para economías iberoamericanas. *Interciencia*, 39 (11), 772-779. <https://www.redalyc.org/html/510/51052064003/>
16. Garson, G. D. (2010). Multiple Regression. Desde: Web del Statnotes: Topics in Multivariate Analysis de North Carolina State University: <http://faculty.chass.ncsu.edu/garson/PA765/regress.htm> - multicollinearity
 17. Garthwaite, P.H. (1994). An Interpretation of partial least squares. *Journal of Marketing Research* (425), 122-127. <https://www.jstor.org/stable/2291207?seq=1> - page_scan_tab_contents
 18. Grewal, R., and Tansuhaj, P. (2001). "Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility". *Journal of Marketing Research*, 65(2), pp.67–80. <https://www.jstor.org/stable/3203381?seq=1> - page_scan_tab_contents
 19. Garriga, E. y Melé, D. N. (2004). "Corporate social responsibility theories: Mapping the territory", *Journal of Business Ethics*, vol. 53, n° 1-2, pp. 51-71. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000>
 20. Hair, J.F.; Bush, R.P.; Ortinau, D.J. (2010): *Investigación de Mercados: en un ambiente de información digital*. 4ª ed. Mexico: MacGraw-Hill.
 21. Hair, J. F., Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis* (5th ed.). London: Prentice Hall International.
 22. Henseler, J., Ringle, C. M. & Sinkovics, R. R. (2009). The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277-320. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2176454
 23. Hernández, Sampieri Roberto, Fernández C. Baptista L. P. (2010): "Metodología de la Investigación". Ed. Mc Graw Hill. Chile.
 24. Herrán, F. (2014) *Calidad de Vida Laboral. Trabajo, Salud y Vida*. Recuperado de <http://www.prevencionintegral.com/comunidad/blog/psicoprevencioncom/2014/07/06/calidadvida-laboral-trabajo-salud-vida>
 25. Huiling Guo, Hangjun Xu, Chuanyi Tang, Yuping Liu-Thompkins, Zhaoyang Guo, Baobao Dong (2018) Comparing the impact of different marketing capabilities: Empirical evidence from B2B firms in China. *Journal of Business Research*, 93, 79 - 89 <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.04.010>
 26. Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195-204. <https://www.jstor.org/stable/3094025>
 27. Hurley, R. F., & Hult, T. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42–54. <https://www.jstor.org/stable/1251742>
 28. Jaworski, B. J. & Kohli, A. K. (1993). "Market Orientation Antecedents and Consequences." *Journal of Marketing*, 57, (3) 53-70. <https://www.jstor.org/stable/1251854>
 29. Kohli, A K, and Jaworski, B J (1990), Marketing Orientation: The Construct, Research Proposition, and Managerial Implication. *Journal of Marketing* 54 (2) 1–18. <https://www.jstor.org/stable/125186>
 30. López de Oliveira, M., Moneva, J.M. (2013). El desempeño económico financiero y responsabilidad social corporativa; Petrobrás versus Repsol. *Contaduría y Administración*. 58 (1), 131-167. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39525580007>

31. Malhotra N. (2008), *Investigación de Mercados*, quinta edición. México. Pearson.
32. Martínez-Fierro, J., Frías-Aceituno, J. (2015). Relationship between sustainable development and financial performance: international empirical research. *Business Strategy and the Environment*, 24(1), 20-39. <https://doi.org/10.1002/bse.1803>
33. Mendizábal, G., Tufiño, B. (2015). Desafíos de la responsabilidad social corporativa (RSC) frente a los derechos humanos de los trabajadores: el ejemplo mexicano. *Alegatos*, 91, México. 591-610. <http://alegatos.azc.uam.mx/index.php/ra/article/viewFile/54/53>
34. Mercado, P. y García P. (2007). La responsabilidad social en empresas del valle de Toluca (México). Un estudio exploratorio. *Estudios Gerenciales*, 23 (102). 19-35. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(07\)70005-0](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(07)70005-0)
35. McWilliams, A. y D. Siegel (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review* 26 (1): 117-127. <https://www.jstor.org/stable/259398>
36. Morgan, A., Vorhies, D.W., Mason, C. H. (2009). Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 30 (8), 909-920. <https://doi.org/10.1002/smj.764>
37. Narver, J. C., Slater, S. F., & MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new product success. *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), 334–347. <https://doi.org/10.1111/j.0737-6782.2004.00086.x>
38. Numally, J. (1978). *Psychometric Theory*. 2^a ed. MacGraw-Hill. New York.
39. Olson, E., Slater, S., & Hult, T. (2005). The Performance Implications of Fit among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behaviour. *Journal of Marketing*, 69(3), 49-65. <https://www.jstor.org/stable/30162056>
40. Padilla, C., Arévalo, D., Bustamante, M., Vidal, C. (2017). Responsabilidad Social Empresarial y Desempeño Financiero en la Industria del Plástico en Ecuador. *Información Tecnológica*. 28(4), 93-102. https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0718-07642017000400012&lng=es&nrm=iso
41. Panorama de la Responsabilidad Social en México (2013), recuperado 14 de mayo de 2018 de: https://www.responsable.net/estudios/mexico/Panorama_Responsabilidad_Social_Mexico_2013_ResponSable.pdf
42. Roseli Wünsch Takahashi, A., & Bulgacov, S., & Semprebon, E., & Maier Giacomini, M. (2017).
43. Dynamic capabilities, Marketing Capability and Organizational Performance. *BBR - Brazilian Business Review*, 14 (5), 466-478. <https://doi.org/10.15728/bbr.2017.14.5.1>
44. Ruekert, R., y Walker, O., y Roering, K., (1985). The Organisation of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance”, *Journal of Marketing*, 49 (1) 13-25. <https://www.jstor.org/stable/1251172>
45. Sadeghi, G., Arabsalehi, M., & Hamavandi, M. (2016). Impact of corporate social performance on financial performance of manufacturing companies (IMC) listed on the Tehran Stock Exchange. *International Journal of Law and Management*, 58(6), 634-659. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-06-2015-0029>
46. Salanova, M. y Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo: cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid, España: Editorial Alianza.
47. Saldaña Rosas, A. (2009). *La empresa socialmente responsable en México: auge, paradojas y perspectivas*. Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las

- Ciencias Administrativas (IIESCA), (2), 1-8. Disponible en <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/responsable2009-2.pdf>
48. Santos-Vijande, L., Sanzo-Pérez, M., Trapalacios, J.A., García, N. (2012). Marketing Capabilities Development in Small and Medium Enterprises: Implications for Performance. *Journal of CENTRUM Cathedra*. 5(1), 24-42 <https://ssrn.com/abstract=2018367>
 49. Seidel, Gunter & Back Andrea (2009). Success factor validation for global Erp.17th. European Conference on Information Systems. Manuscript ID: ECIS2009-0098.R1. Submission Type: Research Paper.
 50. SIEM (2016) Sistema de Información Empresarial Mexicano. Disponible en <https://www.siem.gob.mx/siem/intranet2017.asp>
 51. Siguaw, J., Simpson, P. y Enz, C. (2006). Conceptualizing innovation orientation: A framework for study and integration of innovation research. *Journal of Product Innovation Management*, 23(1), 556–574 <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2006.00224.x>
 52. Su, J., Gargeya, V. B. (2016). Supplier selection in small- and medium-sized firms: The case of the US textile and apparel industry, *American Journal of Business*, 31(4).166-186 <https://doi.org/10.1108/AJB-12-2015-0037>
 53. Shin, I., Hur, W., Kang, S. (2016). Employees' Perceptions of Corporate Social Responsibility and Job Performance: A Sequential Mediation Model. *Sustainability*. 8 (493).1-12. <https://doi.org/10.3390/su8050493>
 54. Taysirr, E.A., Pazarc1k, Y. (2013). Business ethics, social responsibility and corporate governance: Does the strategic management field really care about these concepts? 9th International Strategic Management Conference, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 99. 294 – 303. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.497>
 55. Tenenhaus, M., Vinzi, V.E., Chatelin, Y.-M. y Lauro C. (2005). “PLS path modeling,” *Computational Statistics and Data Analysis*. 48(1), 159–205. <https://doi.org/10.1016/j.csda.2004.03.005>
 56. Turker, D. (2008). Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study. *Journal of Business Ethics*, 85, 411–427. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9780-6>
 57. Tupura, A., Arminen, H., Pätäri, S., y Jantunen, A. (2016). Corporate social and financial performance in different industry contexts: the chicken or the egg?. *Social Responsibility Journal*, 12(4), 672-686. <https://doi.org/10.1108/SRJ-12-2015-0181>
 58. Thiétart, R. A. (2001). *Doing management research: a comprehensive guide*. Sage Publications Ltd.
 59. Valenzuela Fernández, L., & Martínez Troncoso, C. (2015). Orientación al Cliente, Tecnologías de Información y Desempeño Organizacional: Caso empresa de consumo masivo en Chile. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20 (70), 334-352. Disponible <http://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/19999/19932>
 60. Van Riel, C.B.M. (2000). “Corporate communication orchestrated by a sustainable corporate story”, in Schultz, M., Hatch, M.J., Larsen, M.H. (Eds), *The Expressive Organization*, Oxford University Press, Oxford, pp.157-81. Disponible en https://pdfs.semanticscholar.org/069d/e50dad33366521f92c9e22b147af39ff50e2.pdf?_ga=2.164428031.1354214266.1553898863-1491786297.1553898863

61. Vorhies, D. & Harker, M. (1999). The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms, *European Journal of Marketing*, 33(11/12),1171 - 1202. <https://doi.org/10.1108/03090569910292339>
62. Vorhies, Douglas W., and Neil A Morgan. (2005). Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Marketing*, 69 (January), 80 – 94. 8 <https://www.jstor.org/stable/30162034>
63. Walton, R. (1973). *Conciliación de conflictos interpersonales*. México: Fondo Educativo Interamericano.
64. Wang, H., Tong, L., Takeuchi, R., George, G. (2016). Corporate Social Responsibility: An Overview and New Research Directions: Thematic Issue on Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Journal*. 59(2). 534-544. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.5001>
65. Zhou, Kevin Zheng; Yim, Chi Kin (Bennett) y Tse, David (2005), “The effects of strategic orientations on technology-and market-based breakthrough innovations”. *Journal of Marketing*. 69,(2), 42–60 <https://www.jstor.org/stable/30162044>