

# ESTRATEGIA, RESPONSABILIDAD SOCIAL Y CREACIÓN DE VALOR

Luis Enrique Riojas Duarte



**MONEX**



ESTRATEGIA,  
RESPONSABILIDAD  
SOCIAL Y CREACIÓN  
DE VALOR

LUIS ENRIQUE RIOJAS DUARTE

Catalogación en la publicación Centro de Documentación Cemefi

Nombre:	Riojas Duarte, Luis Enrique, autor.
Título:	Estrategia, responsabilidad social y creación de valor / Luis Enrique Riojas Duarte.
Descripción:	Primera edición.   México : Cemefi, 2023.
Identificador:	ISBN 978-607-8353-15-6
Temas:	Creación de valor. Responsabilidad social empresarial. Acción social.
Clasificación:	DDC 658.408

*Estrategia, responsabilidad social y creación de valor*  
Luis Enrique Riojas Duarte

Centro Mexicano para la Filantropía, A.C.  
Primera edición, México 2023  
ISBN: 978-607-8353-15-6

Cerrada de Salvador Alvarado No.7  
Col. Escandón, Alcaldía Miguel Hidalgo  
11800, Ciudad de México

Esta publicación contó con el financiamiento de Grupo Financiero Monex.

Queda prohibida la reproducción parcial o total por medio alguno –ya sea electrónico, mecánico, químico, óptico o fotocopia– del contenido de la obra sin contar previamente con la autorización expresa y por escrito del titular en términos de la Ley Federal de Derechos de Autor, y en su caso, de los tratados internacionales aplicables. La persona que infrinja esta disposición se hará acreedora a las sanciones correspondientes.

Impreso y hecho en México.

# ESTRATEGIA, RESPONSABILIDAD SOCIAL Y CREACIÓN DE VALOR

**Luis Enrique Riojas Duarte**



## PRESENTACIÓN

Desde su creación en 2001 y alineado a los objetivos de Cemefi, el *Congreso de Investigación sobre el Tercer Sector* busca promover y fomentar la generación de conocimiento que surge desde la ciudadanía y la sociedad civil organizada, impulsando espacios de vinculación y encuentro que permitan activar y habilitar la responsabilidad ciudadana de organizaciones y empresas.

En el marco de este evento, en el 2005 nació la idea de brindar un reconocimiento a aquellos estudiantes de posgrado que con sus investigaciones hicieran un aporte sustantivo al análisis de fenómenos relacionados con la sociedad civil en sus tesis de grado y que contribuyera al conocimiento del sector, dando como resultado, el *Premio a la Investigación sobre Sociedad Civil*.

Desde su primera edición, el Premio ha reconocido la labor de 72 investigadores, y es a partir del patrocinio de Grupo Financiero Monex que desde 2013 se publican, en formato libro, los trabajos ganadores del primer lugar en las categorías de maestría y doctorado. Producto de este esfuerzo conjunto han sido 15 libros al día de hoy, siendo este uno más de la serie.

La investigación de Luis Enrique Riojas Duarte, *Estrategia, responsabilidad social y creación de valor*, obtuvo el primer lugar en la categoría de tesis de doctorado del *XVI Premio a la Investigación sobre Sociedad Civil*. En ella se aporta evidencia empírica sobre las formas en que los programas de Responsabilidad Social (RS) pueden ir más allá de la filantropía cuando los objetivos de la participación empresarial coinciden con las necesidades sociales de la comunidad en que operan.

Una de las principales aportaciones de este trabajo es la propuesta y validación de un instrumento que permite evaluar el posicionamiento social estratégico, permitiendo a la empresa identificar los elementos que deben considerarse para la construcción de un modelo de estrategia social que conduzca a la generación de valor tanto económico como social.

Este libro postula la importancia de la proactividad empresarial en la respuesta a temáticas sociales y el establecimiento de programas y agendas específicas para la acción social como una factibilidad también en la generación de valor económico. Esperamos que este libro funja como producto de divulgación de lo que se puede generar desde la RS, así como las nuevas

variables que se deben de considerar en la creación de valor, especialmente en un escenario pospandémico que presenta nuevos desafíos y retos para la sociedad en su conjunto.

Ricardo A. Bucio Mújica  
Presidente Ejecutivo  
Cemefi



## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1. RESPONSABILIDAD SOCIAL Y CREACIÓN DE VALOR</b>	<b>7</b>
1.1 La Responsabilidad Social Corporativa a través del tiempo	7
1.2 La creación de valor a través de la acción social	32
1.2.1 Algunos modelos de creación de valor a través de la acción social	35
1.3 Bases teóricas del modelo propuesto de creación de valor a través de la estrategia social	49
1.3.1 Teoría de la dependencia de recursos	49
1.3.2 Teoría basada en recursos	51
<b>CAPÍTULO 2. EL MODELO DE CREACIÓN DE VALOR A TRAVÉS DE LA ESTRATEGIA SOCIAL CORPORATIVA</b>	<b>57</b>
2.1 Métodos y técnicas de la investigación	57
2.2 Modelos propuestos y definición de variables	59
2.2.1 Modelo 1: Entorno de la industria y creación de valor	63
2.2.2 Modelo 2: Capacidades y recursos de la firma, y creación de valor	68
2.2.3 Modelo 3: Grupos de interés fuera de mercado y creación de valor	74
2.2.4 Modelo 4: Valores corporativos e ideología, y creación de valor	77
<b>CAPÍTULO 3. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES</b>	<b>83</b>
3.1 Interpretación y discusión de los resultados	83
3.1.1 Entorno de la industria y creación de valor	84
3.1.2 Capacidades y recursos de la firma, y creación de valor	87
3.1.3 Creación de valor a través de los grupos de interés fuera de mercado	89

3.1.4 Valores corporativos e ideología de la firma, y creación de valor	91
3.2 Conclusiones	92
3.3 Contribución a la teoría	94
3.4 Contribución a la gestión empresarial	97
3.5 Limitaciones y sugerencias para futuras investigaciones	101
<b>ANEXO METODOLÓGICO</b>	<b>103</b>
<b>MODELO 1: EVALUACIÓN DEL ENTORNO DE LA INDUSTRIA Y CREACIÓN DE VALOR</b>	<b>103</b>
1.1 Análisis estadístico descriptivo de las variables del entorno de la industria	104
1.2 Validación del modelo de medida de la evaluación del entorno de la industria	109
1.3 Validación del modelo estructural de la evaluación del entorno de la industria	120
<b>MODELO 2: CAPACIDADES Y RECURSOS DE LA FIRMA, Y CREACIÓN DE VALOR</b>	<b>126</b>
2.1 Análisis estadístico descriptivo de las variables capacidades y recursos de la firma	126
2.2 Validación del modelo de medida de la evaluación de las capacidades y recursos de la firma	128
2.3 Validación del modelo estructural de la evaluación de las capacidades y recursos de la firma	135
<b>MODELO 3: GRUPOS DE INTERÉS FUERA DE MERCADO Y CREACIÓN DE VALOR</b>	<b>139</b>
3.1 Análisis estadístico descriptivo de las variables de grupos de interés fuera de mercado	139
3.2 Validación del modelo de medida de la evaluación de grupos de interés fuera de mercado	141
3.3 Validación del modelo estructural de la evaluación de grupos de interés fuera de mercado	146

<b>MODELO 4: VALORES CORPORATIVOS E IDEOLOGÍA, Y CREACIÓN DE VALOR</b>	<b>151</b>
4.1 Análisis estadístico descriptivo de las variables de valores corporativos e ideología	151
4.2 Validación del modelo de medida de la evaluación de valores corporativos e ideología	152
4.3 Validación del modelo estructural de la evaluación de valores corporativos e ideología	159
<b>INSTRUMENTO: ENCUESTA SOBRE LA ESTRATEGIA SOCIAL DE LAS EMPRESA</b>	<b>164</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>175</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Clasificación de las principales teorías sobre RSC	31
Tabla 2.	Evaluación empírica del modelo de Burke y Logsdon y su efecto en la creación de valor	42
Tabla 3.	Definición de las variables consideradas en el estudio	61
Tabla 4.	Modelo 1: descripción y operacionalización de las variables del entorno de la industria	66
Tabla 5.	Modelo 2: descripción y operacionalización de las variables de capacidades y recursos de la firma	72
Tabla 6.	Modelo 3: descripción y operacionalización de las variables de grupos de interés fuera de mercado	76
Tabla 7.	Modelo 4: descripción y operacionalización de las variables de valores corporativos e ideología	79
Tabla 8.	Análisis descriptivo de las variables del modelo de evaluación del entorno de la industria	105
Tabla 9.	Índice de Ajuste de los FIMIX-PLS, modelo de evaluación del entorno de la industria	107
Tabla 10.	Fiabilidad individual de los indicadores del modelo de evaluación del entorno de la industria	112
Tabla 11.	Fiabilidad y validez del constructo del modelo de evaluación del entorno de la industria	114
Tabla 12.	Validez discriminante de los constructos del modelo de evaluación del entorno de la industria, Criterio de Fornell-Larcker	116
Tabla 13.	Matriz de cargas cruzadas del constructo del modelo de evaluación del entorno de la industria	117
Tabla 14.	Validez discriminante de los constructos del modelo de evaluación del entorno de la industria, Método Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)	119
Tabla 15.	Predicción del modelo estructural del modelo de evaluación del entorno de la industria	121
Tabla 16.	Resultados del análisis PLS- Modelo Estructural- Técnica Bootstrapping del modelo de evaluación del entorno de la industria	124

Tabla 17.	Índice de bondad de ajuste (GoF) del modelo estructural del modelo de evaluación del entorno de la industria	125
Tabla 18.	Análisis descriptivo de las variables del modelo de evaluación de las capacidades y recursos de la firma	127
Tabla 19.	Índice de Ajuste de los FIMIX-PLS, modelo de evaluación de las capacidades y recursos de la firma	128
Tabla 20.	Fiabilidad individual de los indicadores del modelo de evaluación de las capacidades y recursos de la firma	130
Tabla 21.	Fiabilidad y validez del constructo del modelo de evaluación de las capacidades y recursos de la firma	131
Tabla 22.	Validez discriminante de los constructos del modelo de evaluación de las capacidades y recursos de la firma, Criterio de Fornell-Larcker	132
Tabla 23.	Matriz de cargas cruzadas del constructo del modelo de evaluación de las capacidades y recursos de la firma	133
Tabla 24.	Validez discriminante de los constructos del modelo de evaluación de las capacidades y recursos de la firma, Método Heterotrait-Monotrait Ratio	134
Tabla 25.	Predicción del modelo estructural del modelo de evaluación de las capacidades y recursos de la firma	135
Tabla 26.	Resultados del análisis PLS- Modelo Estructural- Técnica Bootstrapping del modelo de evaluación de las capacidades y recursos de la firma	136
Tabla 27.	Índice de bondad de ajuste (GoF) del modelo estructural del modelo de evaluación de las capacidades y recursos de la firma	138
Tabla 28.	Análisis descriptivo de las variables del modelo de evaluación de grupos de interés fuera de mercado	140
Tabla 29.	Índice de Ajuste de los FIMIX-PLS, modelo de evaluación de grupos de interés fuera de mercado	141
Tabla 30.	Fiabilidad individual de los indicadores del modelo de evaluación de grupos de interés fuera de mercado	142
Tabla 31.	Fiabilidad y validez del constructo del modelo de evaluación de grupos de interés fuera de mercado	143

Tabla 32.	Validez discriminante de los constructos del modelo de evaluación de grupos de interés fuera de mercado, Criterio Fornell-Larcker	144
Tabla 33.	Matriz de cargas cruzadas del constructo del modelo de evaluación de grupos de interés fuera de mercado	145
Tabla 34.	Validez discriminante de los constructos del modelo de evaluación del entorno de la industria. Método Heterotrait-Monotrait Ratio	146
Tabla 35.	Predicción del modelo estructural del modelo de evaluación de grupos de interés fuera de mercado	147
Tabla 36.	Resultados del análisis PLS- Modelo Estructural- Técnica Bootstrapping del modelo de evaluación de grupos de interés fuera de mercado	148
Tabla 37.	Índice de bondad de ajuste (GoF) del modelo estructural del modelo de evaluación de grupos de interés fuera de mercado	149
Tabla 38.	Análisis descriptivo de las variables del modelo de evaluación de valores corporativos e ideología	151
Tabla 39.	Índice de Ajuste de los FIMIX-PLS, modelo de evaluación de valores corporativos e ideología	152
Tabla 40.	Fiabilidad individual de los indicadores del modelo de evaluación de valores corporativos e ideología	154
Tabla 41.	Fiabilidad y validez del constructo del modelo de evaluación de valores corporativos e ideología	155
Tabla 42.	Validez discriminante de los constructos del modelo de evaluación de valores corporativos e ideología, Criterio Fornell-Larcker	156
Tabla 43.	Matriz de cargas cruzadas del constructo del modelo de evaluación de valores corporativos e ideología	157
Tabla 44.	Validez discriminante de los constructos del modelo de evaluación de valores corporativos e ideología, método Heterotrait-Monotrait Ratio	158
Tabla 45.	Predicción del modelo estructural del modelo de evaluación de valores corporativos e ideología	159

Tabla 46.	Resultados del análisis PLS- Modelo Estructural- Técnica Bootstrapping del modelo de evaluación de valores corporativos e ideología	160
Tabla 47.	Índice de bondad de ajuste (GoF) del modelo estructural del modelo de evaluación de valores corporativos e ideología	161

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Modelo de la relación entre estrategia y RSC	41
Figura 2.	Modelo de Filtros de RSCE	44
Figura 3.	Comparación entre la visión tradicional de estrategia de negocios y responsabilidad social, con la visión integrada de estrategia de negocios y estrategia social	46
Figura 4.	Modelo de creación de valor a través de la estrategia social	47
Figura 5.	Modelo de creación de valor a través del entorno de la industria	64
Figura 6.	Modelo de creación de valor a través de las capacidades y recursos de la firma	69
Figura 7.	Modelo de creación de valor a través de los grupos de interés fuera de mercado	74
Figura 8.	Modelo de creación de valor a través de los valores corporativos e ideología	78
Figura 9.	Variables con efecto significativo sobre la creación de valor	95
Figura 10.	Factores a considerar por los administradores en el diseño de una estrategia social	100
Figura 11.	Modelo estructural de la creación de valor a través del entorno de la industria	110
Figura 12.	Modelo final de creación de valor a través del entorno de la industria	127
Figura 13.	Modelo estructural de creación de valor a través de las capacidades y recursos de la firma	129

Figura 14.	Modelo final de creación de valor a través de las capacidades y recursos de la firma	139
Figura 15.	Modelo estructural de creación de valor a través de los grupos de interés fuera de mercado	141
Figura 16.	Modelo final de creación de valor a través de los grupos de interés fuera de mercado	150
Figura 17.	Modelo estructural de creación de valor a través de los valores corporativos e ideología	153
Figura 18.	Modelo final de creación de valor a través de los valores corporativos e ideología	163



# INTRODUCCIÓN

La visión de que el objetivo de la empresa es esencialmente maximizar el valor para los accionistas, prevaleciente a mediados del siglo pasado, ha sido duramente cuestionada en las últimas décadas, sobre todo a raíz de los diversos problemas sociales que no han podido ser resueltos, a los cuales debe sumarse el deterioro ambiental que el propio desarrollo ha traído como consecuencia, y los escándalos corporativos, que han provocado que las empresas sean vistas como una causa importante de los problemas sociales, ambientales y económicos (Porter y Kramer, 2011). Lo anterior ha generado un intenso debate entre académicos, consultores y ejecutivos corporativos sobre una manera de hacer negocios más humana, más ética y más transparente, del cual han surgido conceptos relacionados con esta problemática, como el de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), desarrollo sostenible, ciudadanía corporativa, triple cuenta de resultados y ética en los negocios, entre otros (van Marrewijk, 2003).

Como respuesta, un número cada vez mayor de empresas en todo el mundo impulsan acciones y programas de RSC, como parte de su estrategia de negocios. La encuesta de KPMG, “Informes de Responsabilidad Corporativa 2017”, muestra que en los últimos diez años se elevó de 53% a 75% el número de empresas que presentan reportes de RSC, considerando las 100 principales empresas de cada uno de los 49 países en donde se hizo la encuesta; en el caso de México, de 2015 a 2017 la tasa de reporte subió del 58% al 90% en las 100 empresas con mayores ingresos (Blasco y King, 2017). El listado de compañías que obtuvieron el distintivo de “Empresa Socialmente Responsable” en 2018, que otorga el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi), está conformado por 810 empresas, de las cuales alrededor del 50% lo alcanzaron en los últimos cinco años.

A pesar de la importancia que la RSC ha adquirido desde mediados del siglo pasado, el debate continúa, tanto entre académicos como entre administradores de empresas, acerca de aspectos que van desde la definición del concepto, la forma de gestionar estos programas y de medir sus impactos, si debe o no formar parte de la estrategia, hasta incluso sobre si es ético buscar resultados financieros favorables para la empresa a través de programas de RSC.

Diversos autores coinciden en que los estudios académicos no han contribuido significativamente al entendimiento de cómo impacta la RSC el desempeño de las empresas ni han provisto un marco de referencia convincente del manejo estratégico de la RSC (Aguinis y Glavas, 2012; Burke y Logsdon, 1996; Husted y Allen, 2007b; Mochales, 2014;

Noe, 2014; Porter y Kramer, 2006, 2011; Uruburu, 2013). Además, la investigación sobre la relación entre RSC y desempeño financiero presenta resultados mixtos: en algunos estudios es positiva, en otros es negativa, y en otros no hay relación.

De este modo, la RSC puede ser vista como un gasto o como una inversión que, en el mediano y largo plazo, genere ventajas competitivas para las empresas, a la vez que atiende problemas sociales. De esta perspectiva, han surgido conceptos como la Responsabilidad Social Corporativa Estratégica (RSCE), Creación de Valor Compartido (CVC) y Estrategia Social Corporativa (ESC) para definir aquellos programas de RSC que tienen el potencial de crear valor económico, tanto para la empresa como para la sociedad (Hartman *et al.*, 2017; Husted y Allen, 2001; Porter y Kramer, 2011; Spitzzeck y Chapman, 2012).

Partiendo de que para muchas empresas, la RSC ha sido vista como una práctica de adopción de conductas filantrópicas (Areal *et al.*, 2016), y de la consideración de que las teorías prevalecientes en la literatura sugieren que los valores sociales y económicos se contraponen (Hartman *et al.*, 2017), el presente trabajo utiliza el concepto de Estrategia Social Corporativa propuesto por Husted y Allen (2011), el cual se define como un portafolio de proyectos sociales que buscan intencionalmente la obtención de utilidades, diseñados dentro del proceso de planeación estratégica de la compañía.

Este libro presenta el resultado de la evaluación empírica del modelo propuesto por Husted y Allen (2011), para in-

tentar identificar los elementos que deben considerarse en la construcción de un modelo de estrategia social corporativa que contribuya a la creación de valor para las empresas en México, a la vez que atiende problemas sociales.

Para ir introduciendo a las personas interesadas en el tema, en el Capítulo 1 de este libro se presenta la evolución del concepto de RSC a lo largo de los años, su relación con el desempeño financiero de las empresas, así como una descripción de las principales teorías sobre RSC. Se presenta también cómo surgieron los conceptos de responsabilidad social corporativa estratégica, creación de valor compartido y estrategia social corporativa, mismos que proponen la acción social de las empresas como fuente de ventajas competitivas. En línea con lo anterior, se revisan diversos modelos teóricos incluyendo, en algunos casos, evidencia empírica sobre acción social y creación de valor.

En el Capítulo 2, se presenta el modelo evaluado, así como la metodología y técnicas de investigación utilizadas para la obtención y análisis de la información derivada de encuestas a empresas reconocidas con el distintivo de Empresa Socialmente Responsable, otorgado por el Cemefi. Finalmente, en el Capítulo 3 se discuten los resultados y se presentan las conclusiones del estudio, así como sus contribuciones a la teoría y a la gestión empresarial.

Si bien algunas empresas no están interesadas en obtener beneficios para sí mismas a través de su acción social, el conocer las formas bajo las cuales es posible crear valor a través de ello, permitirá a las empresas diseñar portafolios de acción social como parte de su planeación estratégi-

## INTRODUCCIÓN

ca, que contribuyan a incrementar el valor para la empresa, a la vez que atienden problemas sociales. Lo anterior puede además provocar un efecto multiplicador, por el cual cada vez más empresas participen de manera voluntaria en la atención de problemas sociales, en beneficio tanto de la empresa, como de la sociedad.



# 1.

## RESPONSABILIDAD SOCIAL Y CREACIÓN DE VALOR

### **1.1 La Responsabilidad Social Corporativa a través del tiempo**

Si bien las primeras referencias en la literatura académica sobre responsabilidad social datan de la década de 1920, no hay a la fecha una definición única y universalmente aceptada del concepto de RSC (Belu y Manescu, 2013; Carroll, 1999; Freeman y Hasnaoui, 2011; Klonoski, 1991; Okoye, 2009; Ruddell, 2014; Waddock, 2004). En una revisión de 469 artículos listados en *Web of Science* y *Scopus*, Ortiz-Avram *et al.* (2018) encontraron 56 términos que se utilizan como alternativos a la RSC.

El término RSC ha venido evolucionando, tanto en concepto como en definición y a la fecha existen numerosas definiciones (Carroll, 1999) basadas en enfoques como la teoría de los accionistas, la teoría de los grupos de interés, o el enfoque social (Adeneye y Ahmed, 2015; Melé, 2007); se ha abordado a partir de diferentes disciplinas como la economía, la psicología, la administración, entre otras (Aguinis y Glavas, 2012; Ruddell, 2014), o bien a partir de diferentes áreas de la gestión, tales como calidad total, marketing y finanzas, por citar algunas (van Marrewijk, 2003). A continuación, se presenta una revisión cronológica de la literatura al respecto, que permite apreciar la evolución del constructo RSC.

La RSC fue mencionada por primera vez en un ensayo de John Maurice Clark, publicado en 1926, quien estableció que los negocios tenían obligaciones con la sociedad (Freeman y Hasnaoui, 2011). En otro ensayo publicado en 1930, el mismo autor plantea una “economía de la responsabilidad”, en la cual los negocios reconocen y aceptan su responsabilidad por el interés público (Champlin y Knoedler, 2004).

Al hablar sobre el papel de los gerentes administrativos de las grandes corporaciones, Berle (1932) señaló que, si bien históricamente se les ha requerido que actúen de acuerdo al interés de sus accionistas, los reclamos de otros grupos, como los trabajadores, han recibido cada vez mayor atención, como un costo para la industria.

Durante la década de 1950 la escasa literatura sobre RSC se centró en aspectos filantrópicos y en hacer buenas obras para la sociedad (Carroll y Shabana, 2010; Frederick, 2016; Moura-Leite y Padgett, 2011). Asimismo, el enfoque predominante era hacia la responsabilidad de los hombres



de negocios. Abrams (1951) subrayó que en la gestión de los negocios los administradores debían lograr un balance armónico entre las necesidades de los varios grupos interesados, tales como accionistas, empleados, clientes y público en general.

En esta época surgió la primera definición formal de RSC, la cual fue enunciada por Bowen (1953, p. 6) como “la obligación de los empresarios de perseguir las políticas, tomar las decisiones o seguir las líneas de acción que son deseables en los términos de los objetivos y valores de la sociedad”. El autor consideró la RSC como una innovación que podría ayudar a corregir las fallas del libre mercado y como una alternativa parcial al socialismo.

También en esta época surgen voces discordantes sobre la RSC. Levitt (1958) criticó las corrientes que promovían la responsabilidad social, afirmando que es el gobierno quien debía ocuparse del bienestar general, mientras que las empresas cumplen su función de producir sostenidamente altos niveles de ganancias. En este sentido, señaló que los negocios tienen sólo dos responsabilidades: obedecer los cánones de la civilidad (honestidad, buena fe y otros), y buscar ganancias materiales.

En su libro “Capitalismo y Libertad”, publicado en 1962, Milton Friedman expuso una severa crítica al señalar que la RSC es una doctrina subversiva en una sociedad libre, ya que la única responsabilidad social de las empresas es usar sus recursos y participar en actividades diseñadas para aumentar sus ganancias, siempre y cuando se mantenga en una competencia abierta y libre, sin engaños ni fraude (Friedman, 2007).

A partir de la década de 1960 hubo un crecimiento significativo en los intentos de definir con mayor precisión el constructo RSC (Freeman y Hasnaoui, 2011); muchos autores se centraron en el contenido y los procesos de implementación de la RSC (Moura-Leite y Padgett, 2011), y se enfocaron hacia un plano más realista y pragmático en la conceptualización de la relación empresa y sociedad, en la esfera de los administradores y profesionales (Frederick, 2016). Asimismo, empezaron a surgir términos como “capacidad de respuesta social corporativa” y “desempeño social corporativo” (Carroll y Shabana, 2010).

Frederick (1960) atribuye el creciente interés en el tema de la responsabilidad de los negocios al vacío provocado por el colapso del *laissez-faire* como filosofía y como orden económico, que inició después de la Primera Guerra Mundial, y en cuya ideología no había necesidad de preocuparse deliberadamente por la responsabilidad social de los hombres de negocios ya que ésta se produciría automáticamente. En contraste, bajo el nuevo orden, generado después de la Segunda Guerra Mundial, se proponía una obligación social por parte de los hombres de negocios en cuanto a supervisar el funcionamiento de un sistema económico que satisficiera las expectativas del público, y que los medios de producción debían emplearse para fomentar el bienestar socioeconómico total; esto implicaba una postura pública hacia los recursos económicos y humanos de la sociedad, y la voluntad, tanto de los hombres de negocios como de las empresas, de que éstos se utilizaran para fines sociales amplios.

Además de procurar el desarrollo económico de la comunidad, Davis (1960) estableció que los hombres de negocios debían asumir obligaciones para nutrir y desarrollar los valores humanos. Al igual que otros autores, centró la responsabilidad en los empresarios, señalando que son ellos quienes toman las decisiones socialmente responsables, mientras que las instituciones sólo les brindan un marco de referencia cultural, político y de interés especial. Estableció la denominada “ley de hierro de la responsabilidad” que afirma que las responsabilidades sociales de los hombres de negocios deben ser acordes con su poder social, el cual se erosiona si se evitan las responsabilidades sociales (Davis, 1960).

McGuire (1963), citado por Carroll (1979), acotó que las corporaciones tienen no sólo obligaciones económicas y legales, sino que también deben interesarse en el bienestar de la comunidad, en la política, la educación y la felicidad de sus empleados. En la misma década, Walton (1967), citado por Freeman y Hasnaoui (2011), introdujo el carácter voluntario de la RSC, señalando además que los costos de las acciones sociales podrían no ser posibles de medir en términos de retorno económico directo.

Johnson (1971) planteó cuatro formas de entender la RSC. En la primera de ellas, que denomina “juicio convencional”, insinúa el enfoque de grupos de interés, al señalar que la empresa socialmente responsable debe luchar no sólo por obtener mayores ganancias para sus accionistas, sino también tomar en cuenta a los empleados, proveedores, concesionarios, comunidades locales y la nación. En la segunda, el enfoque de “maximización de la utilidad a lar-

go plazo”, establece que las empresas llevan a cabo programas sociales para aumentar las ganancias de la organización. El tercer enfoque, que denomina “maximización de la utilidad”, considera que, además de ganancias económicas, hay una función de la utilidad de segundo orden: el bienestar de la compañía y el de los demás miembros de la empresa y sus conciudadanos. El cuarto y último, el enfoque “lexicográfico” identifica tanto los objetivos de la empresa como los del consumidor, que se clasifican en orden de importancia, considerando además la experiencia pasada y el desempeño de empresas similares (Johnson, 1971).

Las referencias al contrato social y a la conservación del medio ambiente se incluyeron en la publicación del *Committee for Economic Development* de 1971 (Carroll, 1979). El documento menciona que las empresas funcionan por consentimiento público y su propósito básico es servir constructivamente a las necesidades de la sociedad, por lo que se espera que las empresas asuman mayores responsabilidades que antes, para servir a un amplio rango de valores humanos.

Sobre las capacidades necesarias de las firmas socialmente responsables, Ackerman (1975) especifica que se requiere capacidad para monitorear y evaluar las condiciones ambientales, capacidad para atender las muchas demandas de los numerosos grupos de interés, y competencia para diseñar e implementar planes y políticas para responder a las condiciones cambiantes. En el mismo sentido, Fitch (1976) apunta que para lograr la RSC, las corporaciones deben intentar identificar y resolver aquellos problemas sociales

con los cuales están íntimamente relacionados, internalizando los costos de los efectos de su actividad y de sus productos y servicios en la sociedad. Toda vez que esto representa un costo adicional, sugiere que las empresas seleccionen aquellos problemas cuya atención o prevención impliquen la posibilidad de incrementar las utilidades.

Reconociendo el cambio en las ideas sobre la relación empresa y sociedad, y los distintos aspectos no resueltos en la conceptualización de la RSC, en 1978 Frederick propuso en un documento de trabajo, la denominación de  $RSC_1$  a los conceptos previos a la década de 1970. Propuso, asimismo, la “capacidad de respuesta social corporativa” o “responsiva social corporativa”, que denominó  $RSC_2$ , para referirse a la capacidad de las corporaciones de responder a las presiones sociales. La  $RSC_2$  sigue una aproximación de gestión y enfatiza las relaciones de la administración de la compañía con la sociedad, dejando de lado connotaciones filosóficas y abstractas que, a su juicio, hacen de la  $RSC_1$  un concepto nebuloso (Frederick, 1994).

Carroll (1979) señala que en las distintas visiones de responsabilidad social están implícitos varios temas. Algunas definiciones se refieren al rango de temas económicos, legales o voluntarios que son competencia de la responsabilidad social de la firma, mientras que otras se refieren a temas sociales y, un tercer grupo, a la capacidad de la respuesta social. Considerando la importancia de todos estos aspectos, propuso la siguiente definición “la responsabilidad social de los negocios abarca las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales, que la sociedad tiene de las organizaciones,

en un momento determinado” (Carroll, 1979, p. 500). Esta definición concilia la visión ética de la RSC con el enfoque utilitarista prevaleciente.

En la década de 1980 se propusieron menos definiciones, pero hubo más investigación y se incorporaron temas alternativos, como políticas públicas, ética empresarial, ética corporativa y la teoría de los grupos de interés, entre otros (Carroll, 1999; Carroll y Shabana, 2010; Frederick, 2016).

En 1984, Peter Drucker esbozó la posibilidad de convertir problemas sociales en oportunidades y beneficios económicos, así como en capacidad productiva, competencia humana, trabajos bien pagados y en riqueza. En este sentido, estableció que la “primera responsabilidad social” de las empresas es generar suficientes utilidades para cubrir los costos del futuro y, si esta responsabilidad social no es alcanzada, ninguna otra “responsabilidad social” puede ser satisfecha. Las empresas en decadencia, en una economía en decadencia, no serán buenos vecinos, buenos empleadores ni socialmente responsables (Drucker, 1984).

En los años noventa se empezó a acoplar la RSC con la literatura sobre estrategia, adquirió mayor relevancia la teoría de los grupos de interés (Carroll, 1999; Donaldson y Preston, 1995; Moura-Leite y Padgett, 2011) y se incorporó el tema ambiental (Elkington, 1994). Asimismo, el concepto fue cada vez más aceptado y promovido por todos los participantes en la sociedad, desde los gobiernos y corporaciones, hasta consumidores y organizaciones no gubernamentales (Moura-Leite y Padgett, 2011).

En una revisión de la definición que propuso en 1979, Carroll (1991) plantea que la RSC está constituida por cuatro tipos de responsabilidades: económica, legal, ética y filantrópica, las cuales visualiza en forma piramidal, con la responsabilidad económica como base. Como definición pragmática, señaló que la empresa socialmente responsable debe “generar utilidades, obedecer la ley, ser ética y ser un buen ciudadano corporativo” (Carroll, 1991).

Wood (1991) menciona que en las expectativas sociales acerca de la conducta apropiada de los negocios intervienen tres principios de responsabilidad social, derivados a su vez de fenómenos conceptualmente distintos. De esta manera, señala que la RSC involucra los principios de legitimidad, en el nivel institucional; de responsabilidad pública, como principio organizacional, y la discrecionalidad de los administradores, como principio individual. Asimismo, destaca que la evaluación ambiental, la gestión de los grupos de interés y la gestión de problemas, determinan los procesos de sensibilidad social corporativa o capacidad de respuesta social.

Elkington (1994) introdujo el tema ambiental en el debate sobre RSC; menciona que a diferencia del ambientalismo inicial, con una orientación anti-industria, cada vez es más claro que las empresas deben jugar un papel central en las metas de las estrategias de desarrollo sustentable, y analiza algunas de las formas en las cuales los negocios desarrollan estrategias que simultáneamente benefician a la compañía, a sus clientes y al ambiente. En línea con lo anterior, presenta el modelo de “triple cuenta de resultados”,

como nuevo paradigma de la administración en el siglo XXI, el cual establece que un negocio es sustentable cuando alcanza la prosperidad económica, calidad ambiental y justicia social, que representa lo que debe atender la agenda de RSC (Elkington, 1997).

Para Hooghiemstra (2000), la RSC es un medio para influenciar la percepción del público y legitimar las acciones de la compañía, protegiendo y mejorando su imagen o reputación. Una imagen positiva representa una ventaja competitiva que mejora la disposición a hacer negocios con la firma y a comprar sus productos, aun cuando las acciones de RSC sean una reacción a los factores del ambiente y la presión pública.

Schwartz y Carroll (2003) desarrollaron el “Modelo de RSC de tres dominios”, a partir de los modelos de RSC propuestos previamente por Carroll (1979, 1991b), el cual considera tres dominios centrales de responsabilidades económicas, legales y éticas, en un diagrama de Venn, con cuyas intersecciones se generan siete categorías de RSC. La categoría filantropía, considerada en los modelos previos, queda incluida en los dominios ético y/o económico, para reflejar las distintas motivaciones para las actividades filantrópicas.

Kotler y Lee (2005) definen la RSC como un compromiso para mejorar el bienestar de la comunidad, a través de prácticas discrecionales de negocios y contribuciones de recursos corporativos. Por discrecional, se refieren a compromiso voluntario. El término bienestar de la comunidad incluye tanto aspectos humanos como temas ambientales. Definen también el término “iniciativas sociales corpora-



tivas” como actividades mayores de una corporación para apoyar causas sociales y lograr su compromiso con la RSC.

En su artículo *Estrategia y Sociedad*, Porter y Kramer (2006) acotan que el éxito corporativo y el bienestar social no debe ser un juego de suma cero. Proponen el concepto de Responsabilidad Social Corporativa Estratégica (RSCE), que implica percibir la RSC como la construcción de valor compartido empresa-sociedad, y no como un control de daños o una campaña de relaciones públicas.

Antal y Sobczak (2007) señalan que la forma en que la RSC es concebida e implementada en un país, está influenciada por el discurso académico internacional, las prácticas internacionales de compañías multinacionales, por las organizaciones no gubernamentales, los sindicatos y las iniciativas de organizaciones supranacionales. Asimismo, mencionan que las tradiciones culturales, socioeconómicas y legales de un país influyen la forma en que se conciben conceptos como el de RSC.

En un análisis de 37 definiciones de RSC publicadas por 27 autores, Dahlsrud (2008) identifica cinco dimensiones que se repiten con frecuencia: ambiental, social, económica, grupos de interés y voluntariedad. Lo anterior implica que, si bien se utilizan frases distintas, las definiciones son predominantemente congruentes.

Matten y Moon (2008) afirman que, si bien no es fácil definir el concepto de RSC, empíricamente la RSC consiste en un conjunto de políticas y prácticas claramente articuladas y comunicadas que reflejan la responsabilidad de los negocios por algunos de los amplios bienes sociales. Así la

manifestación y dirección de la responsabilidad depende de la discrecionalidad de la compañía.

Gjørlberg (2009) señala que el concepto de RSC o ciudadanía corporativa captura la esencia de los cambios en la relación entre el Estado, el mercado y la sociedad civil, que otorgan mayor influencia a las empresas en la gobernanza global, a la par que se espera que éstas asuman responsabilidades previamente consideradas exclusivas del Estado, tales como cambio climático, derechos humanos, trabajo infantil y protección ambiental. Establece que la RSC es una combinación de integración corporativa, políticas activas y fuerte cultura cívica.

Como puede observarse, a pesar del tiempo que ha transcurrido, no hay una definición precisa de RSC. “La RSC es un término brillante: significa algo, pero no siempre lo mismo para todos” (Votaw y Sethi, (1973) citado por van Marrewijk, (2003)).

En el mismo sentido, Crane, McWilliams, Matten, Moon y Siegel (2009) afirman que pocos temas en la gestión despiertan tanta controversia como la RSC. Mencionan asimismo que definir la RSE no es solo un ejercicio técnico para describir lo que las corporaciones hacen en la sociedad. El trabajo de definición en RSC es también un ejercicio normativo para establecer de qué deben ser responsables las corporaciones en la sociedad, o incluso un ejercicio ideológico para describir cómo debería organizarse la economía política de la sociedad para restringir el poder corporativo. En este contexto, es comprensible que el estado de la RSC como un concepto bien definido y ampliamente acep-

tado en la literatura de gestión sigue siendo difícil de alcanzar. De hecho, sin un acuerdo claro sobre sus principios básicos, parecería injustificado y probablemente innecesario, incluso clasificar la RSC como una construcción o concepto teórico.

Dahlsrud (2008) menciona que la RSC es una construcción social y, por lo tanto, no es posible desarrollar una definición insesgada; opina que el reto no es definir la RSC, sino entender cómo se construye socialmente, en contextos específicos, y cómo tomar esto en cuenta cuando se desarrolla la estrategia de negocios.

La revisión cronológica anterior, que abarca un periodo de casi 100 años, permite analizar cómo ha venido evolucionando la concepción de la RSC, a través de la gran cantidad de trabajos y aportaciones académicas, algunos de las cuales se reseñaron aquí.

En primer lugar, es evidente que, si bien no hay acuerdo sobre una definición precisa de la RSC, se identifican aspectos que son comunes en la mayoría de las conceptualizaciones, los cuales se resumen en la atención voluntaria a problemas sociales. El debate sobre si las empresas deben o no atender este tipo de problemas, iniciado en la década de los setenta, parece superado.

En segundo lugar, destaca también la incorporación de nuevos temas a lo largo del tiempo, lo cual refleja los cambios en las preocupaciones e intereses sociales; asimismo se observan cambios en la manera en que los administradores y tomadores de decisiones, conceptualizan el papel de la empresa en la sociedad.

En tercer lugar, otro aspecto que muestra la evolución de la RSC son las propuestas que consideran la incorporación de la acción social en la planeación estratégica de las empresas, así como la evaluación del desempeño social. Lo anterior implica dejar de lado aspectos puramente filantrópicos, en la búsqueda de equilibrio y complementariedad entre desempeño social y desempeño corporativo.

Si el involucrarse en RSC produce o no resultados financieros ha sido una de las principales preguntas de investigación de académicos en los campos de negocios y sociedad durante muchas décadas (Crane *et al.*, 2014; Shahzad y Sharfman, 2017). Se han publicado una gran cantidad de trabajos que han tenido como objetivo evaluar la relación empírica entre desempeño social corporativo y desempeño financiero corporativo. La mayoría de ellos correlacionan índices de desempeño social, con base en procedimientos creados por organizaciones certificadoras, con indicadores de desempeño financiero de la empresa.

Sin embargo, al no haber acuerdo sobre una definición precisa del constructo RSC, existen múltiples formas de medir el desempeño social corporativo; Goel y Cragg (2005) identificaron más de 300 instrumentos utilizados para ello a nivel mundial, lo que provoca confusión e incertidumbre entre las empresas, sus grupos de interés y los inversionistas. Por otro lado, tienen el inconveniente de ser compilados por organizaciones privadas, que tienen sus propias agendas y no necesariamente utilizan los métodos rigurosos que se esperaría de una investigación científica (Galant y Cadez, 2017). Aun así, cuando se consideran los índices de una

misma certificadora, ofrecen la ventaja de la comparabilidad entre empresas.

En cuanto a los indicadores de desempeño financiero que se han utilizado para evaluar el desempeño social corporativo, Griffin y Mahon (1997) identificaron que, en 51 artículos publicados entre 1970 y 1995, se utilizaron un total de 80 métricas, siendo las más comúnmente utilizadas: Rendimiento sobre inversión (ROE), Retorno sobre ventas (ROS), Rendimiento sobre activos (ROA), crecimiento de activos, y crecimiento en ventas. De manera similar, Margolis y Walsh (2001) encontraron en 95 artículos, 70 formas distintas de medir el desempeño financiero: 49 métricas contables, 12 de mercado, cinco que mezclan indicadores contables y de mercado, y otras cuatro medidas. Los indicadores contables se utilizan como indicadores del desempeño pasado, mientras que las medidas de mercado reflejan el desempeño futuro; asimismo observaron distintas variantes para evaluar ROE, ROA y ROS.

Las evidentes diferencias conceptuales, operacionales y metodológicas, en las definiciones de desempeño social y de desempeño corporativo, han provocado que los estudios que tratan de relacionarlos ofrezcan resultados positivos, negativos, inconsistentes o no concluyentes (Griffin y Mahon, 1997; Husted y Allen, 2007a; Skudiene, McClatchey, y Kancleryté, 2013).

En un meta-análisis de 167 estudios publicados durante 35 años, Margolis, Elfanbein y Walsh (2007) concluyeron que más estudios parecen identificar una asociación positiva, si bien débil, entre desempeño social corporativo

y desempeño económico. La conclusión frecuente de estos resultados es que las iniciativas sociales contribuyen a las utilidades (Margolis y Walsh, 2001).

Lo y Sheu (2007) observaron una relación significativamente positiva entre RSC y valor de mercado, en empresas estadounidenses grandes del sector no financiero; el efecto positivo en el valor de mercado fue reportado también por Adeyene y Ahmen (2015), en un estudio con 500 empresas inglesas; por Miller (2016), en empresas estadounidenses del sector financiero, así como por Price y Sun (2017), en un análisis que abarcó 562 firmas en un periodo de nueve años. Lo y Sheu (2007) afirman que ser sustentable provoca un incremento en el valor de la firma, lo que implica que las estrategias de desarrollo sustentable son recompensadas por los inversionistas, mediante una mayor valuación en los mercados financieros

Michelon, Boesso y Kumar (2013) analizaron 88 compañías que estuvieron entre las mejores corporaciones ciudadanas, de 2005 a 2007, concluyendo que cuando las compañías ligan sus iniciativas de RSC a las preferencias de los grupos de interés y canalizan recursos a estas iniciativas, pueden maximizar sus esfuerzos de RSC, en términos de mejora en el desempeño de la compañía.

Sin embargo, existen también numerosos estudios que muestran una relación neutra o negativa entre RSC y desempeño financiero. Belu y Manescu (2013) encontraron una relación neutral entre la RSC y el desempeño financiero, medido a través del ROA y el valor de las acciones.

Señalan que esto puede deberse a que el costo total de la RSC iguala al beneficio total.

Arimany, Puigvi y Sabata (2013) encontraron nula correlación entre la calidad de la RSC y los indicadores de rentabilidad financiera, rentabilidad económica, solvencia y endeudamiento de empresas españolas del IBEX 35 analizadas durante cuatro años. Razafindrambinina y Sabran (2014) no encontraron relación significativa entre desempeño social y desempeño operativo, medido éste a través del ROA, en las compañías listadas en la bolsa de valores de Indonesia. Alexy y Buchholz (1978) evaluaron el grado de responsabilidad social de 40 empresas y el desempeño de sus acciones en el mercado de valores durante un periodo de cinco años, observando que no hubo relación significativa entre ambas.

Skudiene, McClatcher y Kancleryte (2013) observaron que el desempeño social corporativo estuvo correlacionado negativamente con el desempeño financiero corporativo, medido a través del ROA, ROS y ROE, en empresas europeas del sector financiero.

En una comparación, durante un periodo de 14 años, del desempeño en el mercado de las acciones de empresas reconocidas por sus actividades de RSC, con empresas de características similares en cuanto a tamaño y sector, pero no reconocidas como socialmente responsables, Becchetti y Ciciretti (2009) observaron que los rendimientos de las acciones de las empresas con RSC fueron significativamente menores que en las empresas sin RSC, neto del efecto de la industria.

Algunos investigadores han analizado la relación entre RSC y desempeño financiero en empresas mexicanas, también con resultados contradictorios. Alonso-Almeida, Rodríguez, Cortez y Abreu (2012) realizaron un estudio con 19 empresas con el distintivo de Empresa Socialmente Responsable (ESR) y que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores. Los autores observaron efectos positivos estadísticamente significativos entre la RSC y el desempeño financiero, basado en las medidas contables ROA, ROE y utilidades por acción, siendo esta última la que mejor explica la relación entre el distintivo ESR y desempeño financiero.

Pérez, Lara y Gómez (2014) realizaron un estudio para determinar si la adopción de RSC tiene impacto en la sostenibilidad financiera, evaluada mediante el Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC) y las utilidades antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA), en empresas del sector cemento en México. Observaron que la empresa que obtuvo mejores resultados en la evaluación del nivel de cumplimiento de RSC fue la que presentó mayor sostenibilidad financiera. Por lo anterior concluyen que las empresas más comprometidas con la RSC mantienen o incrementan su sostenibilidad financiera.

Méndez (2015) analizó la relación entre tres elementos de la RSC: medio ambiente, social y gobierno corporativo, y ROE, ROA y rendimiento de la acción, en 70 empresas listadas en la Bolsa Mexicana de Valores. Los factores medio ambiente y gobierno corporativo tuvieron una asociación positiva solamente con el ROE; sin embargo, para el factor social, que involucra relaciones con los empleados,



clientes, proveedores y comunidad, se observó una relación positiva para las tres métricas de desempeño financiero.

En un estudio que consideró 41 empresas mexicanas de bienes y servicios que participan voluntariamente en un programa gubernamental de auditoría ambiental, se encontró que la RSC determina el desempeño económico de las empresas (Avendaño, Toledo-López, y Husted, 2016). Los autores atribuyen esta relación a la optimización de los consumos de energía, agua y reducción de gastos de operación, cuando se emprenden programas de responsabilidad ambiental.

Sin embargo, en otro estudio con 52 empresas mexicanas de las 500 de *Expansión*, Salazar-Cantú, Gutiérrez-Garza, Acuña-Askar y Husted-Corregan (2008) observaron que la sola participación de la empresa en acciones de RSC no estuvo estadísticamente asociada con la generación de mayores niveles de rentabilidad.

Galant y Cadez (2017) y Shahzad y Sharfman (2017) señalan que, además de los problemas derivados de las diferentes formas de evaluar el desempeño social, otro problema, no menor, es que generalmente las empresas incluidas en las bases de datos de las calificadoras son empresas muy grandes, que invierten en actividades de RSC públicamente visibles, muchas veces como resultado de presiones externas de sus grupos de interés. Esta inclusión por lo tanto no es aleatoria, y puede introducir un sesgo en la selección de las muestras para investigación.

De la revisión precedente puede concluirse que, a pesar de la gran cantidad de estudios que se han realizado con el

objetivo de determinar la relación entre desempeño social y desempeño financiero, no se ha logrado llegar a un consenso al respecto, ni a establecer una teoría de aplicación generalizada que pueda ser validada empíricamente.

Entre las razones que lo han dificultado se encuentran la diversidad de formas para evaluar el desempeño social, generalmente a partir de formularios elaborados por organizaciones calificadoras, que cuentan con sus propias políticas; por otro lado, la información sobre el cumplimiento de estándares de desempeño social frecuentemente proviene de autoevaluaciones, muchas veces sin rigor científico.

Los indicadores para evaluar el desempeño financiero, si bien son más sólidos al derivarse de métricas contables, de mercado o ambas, son afectados por una gran cantidad de variables de operación y de mercado. Además, los estudios que los utilizan consideran únicamente a grandes empresas que publican su información financiera que, por lo tanto, son más visibles y están sujetas al escrutinio de grupos de interés, y no necesariamente siguen comportamientos corporativos similares al resto de las empresas.

Con respecto a las razones por las cuales las empresas emprenden programas de RSC, Porter y Kramer (2006) señalan cuatro razones básicas: obligación moral, sustentabilidad, licencia para operar y reputación. Milliman, Ferguson y Sylvester (2008) incluyen mejorar su imagen pública, cubrir necesidades o presiones de los grupos externos de interés, alinearse con las expectativas de la industria o la comunidad, protegerse de amenazas legales, lograr una ventaja en el mercado u otros impactos económicos directos.

Otras causas frecuentemente citadas son posicionar el nombre de la marca, aumentar la preferencia de compra del consumidor, en campañas de mercadotecnia y de imagen, para asegurar su operación y sustentabilidad a largo plazo, en la administración de la calidad, para mejorar las políticas y relaciones hacia el recurso humano, reducir los conflictos con los grupos de interés y aminorar las presiones del entorno (Perusquia *et al.*, 2014).

Estas razones y los conceptos subyacentes han ido configurando las distintas teorías sobre la RSC, las cuales han sido clasificadas por autores como Klonoski (1991), Lantos (2001), Garriga y Melé (2004), Secchi (2007), Okoye (2009) y Aguado (2013).

Klonoski (1991) propone una clasificación a partir de la consideración de si las corporaciones son o no instituciones sociales. Denomina fundamentalismo a las teorías que consideran que las empresas no tienen responsabilidades sociales. Un segundo grupo de teorías, que denomina de personalidad y agencia moral, establece que las corporaciones pueden considerarse moralmente responsables de sus acciones, como las personas naturales. El tercer grupo de teorías estipula que las corporaciones son instituciones sociales con responsabilidades sociales.

Lantos (2001) distingue tres tipos de RSC: ética, altruista y estratégica. La RSC ética, implica la responsabilidad moral de prevenir y/o resarcir los daños a individuos o personas, provocados por las decisiones de la firma, por lo que es considerada como obligatoria para la empresa, y va más allá de sus obligaciones económicas y legales. La RSC altruista,

humanitaria o filantrópica, incluye las teorías que suponen la obligación de la compañía de asumir responsabilidades por deficiencias en el bienestar de la comunidad que la empresa no ha causado; el autor cuestiona la legitimidad de este tipo de RSC, toda vez que se utilizan recursos de los accionistas para fines distintos a los de la empresa. El tercer grupo de teorías se denomina RSC estratégica, o filantropía estratégica, la cual se lleva a cabo para lograr metas estratégicas de negocio, que son buenas tanto para la compañía como para la sociedad; es filantropía alineada con motivos de lucro (Quester y Thompson, 2001). Si bien, los grupos de interés son vistos como medios para maximizar la riqueza de los accionistas, no hay nada moralmente objetable en ayudar a los accionistas mientras se apoya a otros grupos de interés (Lantos, 2001).

Porter y Kramer (2002) mencionan que, en el contexto corporativo, la filantropía estratégica generalmente significa alguna conexión difusa entre las contribuciones caritativas y el negocio de la compañía, muchas veces en términos más bien semánticos, pero que, en la mayoría de los casos, no tienen nada que ver con la estrategia de la firma. Sin embargo, afirman que cuando las compañías entienden la relación entre filantropía y el ambiente competitivo, pueden identificar hacia donde enfocar las donaciones corporativas de manera que creen valor para la compañía. Señalan asimismo que la RSC Estratégica implica percibir la RSC como la creación de valor compartido, lo cual se logra cuando la RSC se integra a la estrategia de la compañía, y su impacto social también forma parte integral de la estrategia (Porter y Kramer, 2006).

En el mismo sentido, McWilliams y Siegel (2011) definen la RSC estratégica como cualquier actividad “responsable” que permita a una empresa lograr una ventaja competitiva sostenible, independientemente del motivo.

Basándose en que las teorías más relevantes de RSC se enfocan en aspectos económicos, políticos, de integración social y éticos, Garriga y Melé (2004) clasificaron las principales teorías de RSC en cuatro grupos: instrumentales, políticas, integradoras y éticas.

En las teorías instrumentales, la corporación es vista solo como un instrumento de creación de riqueza, y sus actividades sociales son únicamente medios para lograr resultados económicos (Garriga y Melé, 2004), por ello, generalmente es la primera razón por la cual las empresas se involucran en RSC (Aguinis y Glavas, 2012). En este caso, la RSC es una cuestión de marketing necesaria para adquirir reputación, pero no llega a integrarse al núcleo de la estrategia ni a las operaciones de las compañías (Aguado, 2013). Okoye (2009) incluye dentro de este grupo a autores como Porter y Kramer (2002), cuando se refieren a actividades sociales como un medio para ganar ventaja competitiva.

Las teorías políticas enfatizan el poder social de la corporación y el uso responsable de ese poder en la arena política, así como la habilidad para influenciar los mercados (Okoye, 2009). Esto lleva a la empresa a aceptar deberes y derechos sociales o a participar en cierta cooperación social (Garriga y Melé, 2004). Se incluyen a las compañías que emprenden acciones de manera defensiva, las “egoístas coaccionadas”, que hacen lo mínimo requerido, ya sea por la ley o por las

expectativas sociales, pero que, en ausencia de alguna forma de coerción, no realizan ninguna inversión social (Husted y Salazar, 2006).

El tercer grupo son las teorías integradoras, que consideran que la empresa debe integrar demandas sociales, más allá del interés de los accionistas, ya que dependen de la sociedad para su continuidad y crecimiento (Aguado, 2013; Garriga y Melé, 2004). Las teorías de este grupo se enfocan en la detección de necesidades sociales y la respuesta a ellas por parte de la compañía para lograr legitimidad, mayor aceptación social y prestigio.

Las teorías éticas consideran que la relación entre empresa y sociedad está embebida de valores éticos y, como consecuencia, es una obligación ética de las empresas aceptar responsabilidades sociales (Garriga y Melé, 2004). Son las firmas altruistas que no están preocupadas por optimizar sus beneficios con respecto al costo de su acción social, por lo que gastará para alcanzar las metas sociales deseadas (Aguado, 2013).

Las teorías expuestas explican las razones por las cuales las empresas emprenden programas de RSC, y de alguna manera representan la visión de los administradores con respecto a la relación entre la empresa y la sociedad. Como puede notarse, las razones van desde las que realizan inversiones sociales con fines meramente filantrópicos, hasta las que lo hacen por razones exclusivamente de negocios.

Tabla 1. Clasificación de las principales teorías sobre RSC

Autor	Teorías	Características distintivas
Klonoski (1991)	Fundamentalismo	Las empresas no tienen responsabilidades sociales.
	Personalidad y agencia moral	Las corporaciones pueden considerarse moralmente responsables de sus acciones.
	Instituciones Sociales	Las corporaciones son “instituciones sociales” y tienen responsabilidades sociales.
Lantos (2001)	Ética	Responsabilidad moral de prevenir y/o resarcir los daños provocados por las decisiones de la firma.
	Altruista	Obligación de la compañía de asumir responsabilidades por deficiencias en el bienestar de la comunidad que la empresa no ha causado.
	Estratégica	Lograr metas estratégicas de negocio, que son buenas tanto para la compañía como para la sociedad.
Garriga y Melé (2004)	Instrumentales	Las actividades sociales son medios para lograr resultados económicos.
	Políticas	Uso del poder de la corporación en la arena política y para influenciar mercados.
	Integradoras	La compañía debe integrar demandas sociales ya que dependen de la sociedad para su continuidad y crecimiento.
	Éticas	Obligación ética de las empresas.

Fuente: Elaboración propia (2020)

Estas razones, sin embargo, no necesariamente son mutuamente excluyentes; en la siguiente sección se discute cómo es factible lograr resultados económicos favorables

para la empresa a la vez que se atienden problemas sociales, dejando de lado la discusión sobre si esto es ético o no.

### **1.2 La creación de valor a través de la acción social**

Dentro de las teorías de RSC –clasificadas por Lantos (2001) como estratégicas y, como instrumentales por Garriga y Melé (2004)– se ubican aquellas que establecen bases para la integración de la responsabilidad social dentro de la estrategia de la compañía, de manera que crean valor tanto para la empresa, como para la sociedad. A continuación, se profundiza en la revisión de este enfoque.

Porter y Kramer (2006) afirman que, para la mayoría de las corporaciones, la atención a la RSC ha sido más resultado de presiones sociales o gubernamentales, lo que representa una respuesta que no es estratégica ni operativa, sino más bien cosmética; en estas condiciones estos programas serán tratados como un gasto necesario y, cualquier paso más allá, será considerado como un uso irresponsable del dinero de los accionistas (Porter y Kramer, 2011).

Lo anterior pone de manifiesto la visión predominante de la dicotomía entre valores sociales y económicos (Hartman *et al.*, 2017); y toda vez que es imposible maximizar en más de una dimensión, al mismo tiempo, las ganancias y el desempeño social no pueden ser maximizados simultáneamente, por lo que debe haber concesiones entre rentabilidad y desempeño social (Jensen, 2002). La excepción a lo anterior conduce a las condiciones bajo las cuales es posible lograr ambas cosas al mismo tiempo: invertir en proyectos sociales corporativos, para contribuir a maximizar las ganancias (Husted y Salazar, 2006).



Con la finalidad de separarse de la discusión que ha involucrado la RSC, y dejar de lado los aspectos éticos y políticos, Husted y Allen (2000, 2001) propusieron el concepto de estrategia social corporativa, definida como un portafolio de proyectos de acción social, diseñados intencionalmente para producir utilidades para la empresa. Sobre esta conceptualización se profundizará más adelante.

En el mismo sentido, Porter y Kramer (2002) sugirieron que la filantropía corporativa puede crear valor social y económico, al utilizar los programas sociales para mejorar el contexto competitivo de la empresa. El desarrollo posterior de esta idea dio origen al concepto de “creación de valor compartido”, acuñado y popularizado por Porter y Kramer (2006), y a la propuesta de integrar la RSC en el corazón de la estrategia de negocios, que denominaron RSC Estratégica (RSCE), para referirse a una agenda social corporativa que ve más allá de las expectativas de la comunidad hacia oportunidades para crear valor económico de una manera que también cree valor para la sociedad, al abordar sus necesidades y desafíos.

Plantean que la creación de valor compartido y la RSCE no es responsabilidad social ni filantropía ni sustentabilidad, sino una nueva forma de éxito económico (Porter y Kramer, 2006). Mencionan asimismo que la creación de valor compartido debería reemplazar a la RSC como guía de las inversiones de las empresas en sus comunidades, haciendo de ella parte integral de la rentabilidad y la posición competitiva de una empresa (Porter y Kramer, 2011).

De este modo en el enfoque “estratégico”, la RSC es una herramienta para crear valor en el largo plazo y obtener

ventajas competitivas duraderas para la compañía como una buena reputación, una posición diferenciada en el mercado, innovación en sus procesos y productos, reduciendo costos o reclutando personal capacitado (Aguado, 2013). Husted y Salazar (2006) lo llaman el inversionista social estratégico, que al realizar una inversión social también obtiene un beneficio adicional bajo diseño y por lo tanto obteniendo mayores utilidades.

Burke y Logsdon (1996) afirman que la RSC, ya sea como política, programa o proceso, es estratégica cuando produce beneficios substanciales relacionados con el negocio, particularmente cuando apoya las actividades centrales de la compañía y contribuye a su efectividad para el logro de su misión.

A partir de una extensa revisión, Aguinis y Glavas (2012) propusieron, como resultado de los programas de RSCE, una serie de variables que pueden convertirse en ventaja competitiva: mayor reputación de la compañía, lealtad del consumidor, mejores relaciones con los grupos de interés, elección de los productos de la firma por los consumidores, mejor desempeño financiero, mejora de las capacidades de la firma, disminución de riesgos, y mejora en la identificación con la organización por parte de los empleados.

Otras variables de creación de valor que han sido propuestas son la influencia en la decisión de compra del cliente, la obtención de nuevos clientes, el desarrollo de nuevos productos y servicios, la apertura de nuevos mercados (Husted y Allen, 2007a, 2009; Noe, 2014), el incremento en la rentabilidad de corto plazo, y la reducción de costos a través de mejora en los procesos administrativos (Noe, 2014).

Finalmente, vale la pena mencionar que el enfoque de creación de valor compartido es cuestionado por autores como Crane *et al.* (2014), quienes señalan que este concepto ignora las tensiones entre metas económicas y sociales, y se basa en una concepción superficial del papel de las corporaciones en la sociedad. Por otro lado, Hartman *et al.* (2017) señalan que el enfoque de estrategia social corporativa de Husted y Allen (2015) puede conducir, si bien no deliberadamente, a una estrategia que se enfoca principalmente en una misión social, en detrimento de la rentabilidad de la empresa.

Las ideas y conceptos presentados en esta sección ponen de manifiesto que es factible combinar la intención de generar resultados económicos a la vez que se atienden problemas sociales, en una relación ganar-ganar entre empresa y sociedad. Se establece como condición para ello, la incorporación de una estrategia social como parte integral de los procesos de planeación estratégica de la firma; asimismo se introduce el término “creación de valor”, como una medida para evaluar los resultados del desempeño social, que representa una alternativa a los indicadores financieros, cuyas limitaciones se discutieron previamente.

### **1.2.1 Algunos modelos de creación de valor a través de la acción social**

De la falta de una definición consistente del constructo RSC se deriva el problema de su operacionalización y la forma de medirla, incluso se debate si es necesario que impacte o no los resultados financieros (Ruddell, 2014).

A partir de una extensa revisión de literatura sobre la orientación estratégica de la RSC, Marques-Mendes y Santos (2016) proponen una taxonomía de los distintos modelos de RSC que, a manera de meta-modelo, los agrupan en (1) modelos ideológicos, (2) modelos procedimentales y (3) modelos consecuencialistas.

Los primeros, los modelos ideológicos, derivan del análisis de un conjunto de valores, perfiles ideológicos y características culturales que dirigen la toma de decisiones corporativas, los cuales tienen un papel determinante en la relación entre las compañías y la sociedad. Los atributos de estos modelos son la cultura y los valores, las motivaciones para la RSC, la posición con respecto a los grupos de interés y el liderazgo en RSC. Los autores citan en este grupo a nueve investigadores, entre los que destacan van Marrewijk (2003) y Frederick (1994).

Los segundos, los modelos procedimentales, son resultado del estudio de los tipos de procesos, estructuras y prácticas que implementan las compañías, tanto en términos de las respuestas a las presiones de los grupos de interés externos, la estructura de las prácticas de gestión, como por el ejercicio de la ciudadanía corporativa. Los atributos considerados son la alineación estratégica de la RSC y su formalización e instrumentos, incluyendo asignación de recursos. En este grupo se incluyen las propuestas de Carroll (1979) y, Burke y Logsdon (1996), entre otras.

Como los terceros, los modelos consecuencialistas, se consideran aquellos que se enfocan en la identificación de los tipos de beneficios e impactos de las acciones de las

empresas, dirigidos a crear o apropiarse del valor socialmente agregado por la RSC. Proponen como atributos el valor sustentable añadido, la eficiencia de la huella de carbono y la justicia organizacional. Identifican dentro de este grupo, entre otros, los modelos propuestos por Porter y Kramer (2006) y Husted y Allen (Husted y Allen, 2001, 2007a).

La mayoría de los modelos encontrados en la literatura son modelos teóricos, que no han sido validados empíricamente. Así, Porter y Kramer (2006) señalan que las mismas herramientas para analizar la posición competitiva de una empresa y desarrollar la estrategia, la cadena de valor y el modelo de diamante, pueden ser de utilidad para analizar la interdependencia entre la empresa y la sociedad; de manera que le permitan desarrollar una agenda de RSC que produzca tanto beneficios sociales, como ganancias para la empresa.

Katsoulakos y Katsoulacos (2007) propusieron un marco de referencia de administración estratégica apoyado en la integración de los principios de RSC y el enfoque de grupos de interés. Los principios básicos del modelo son que las estrategias basadas en el ambiente, en los recursos, en el *networking*, y en la responsabilidad corporativa, alimentan la administración del conocimiento y las estrategias orientadas a los grupos de interés, para producir conocimiento que crea ventajas, y relaciones con los mismos grupos de interés, como parte de las competencias centrales de la empresa y sus capacidades dinámicas. Estas capacidades determinan el desempeño financiero y de responsabilidad de la compañía, que pueden ser controladas retroalimentando

las estrategias que las originaron. Destacan en este modelo la integración de la RSC a un modelo de administración estratégica, utilizando la visión basada en recursos y la teoría de los grupos de interés, principios en los cuales se basan modelos que fueron desarrollados posteriormente.

Gholami (2011) propone un modelo para estudiar y considerar la relación entre RSC y el desempeño organizacional, el cual está compuesto de dos partes principales que incluyen la creación de valor y el desempeño organizacional. La evaluación de la creación de valor se conforma por las dimensiones de RSC: económica, legal, ética y filantrópica. Para evaluar el desempeño organizacional sugiere utilizar como variables de control, la cultura, la tecnología, la centralización y la capacitación.

A partir de una revisión crítica de 588 artículos de revistas y 102 libros y capítulos de libros, Aguinis y Glavas (2012) propusieron un modelo multinivel y multidisciplinario de RSC que considera factores predictores, variables mediadoras y variables moderadoras de las iniciativas de RSC, así como una propuesta de resultados. Mencionan que parece haber una falta de comprensión de las razones por las cuales las organizaciones se involucran en RSC, qué se obtiene como resultado, y bajo qué condiciones estos resultados pueden ser observados.

Jonikas (2013) elaboró un marco conceptual para determinar si puede surgir cualquier tipo de valor con las acciones de RSC, bajo el principio de que las compañías pueden crear y sostener una ventaja competitiva, al cooperar con otras compañías en la cadena de suministro. Esta asociación co-

laborativa construirá una cadena de creación de valor, en la cual se fortalecen las competencias de sus integrantes que, al combinarse, producirán ventajas competitivas para toda la cadena. Así, el valor es creado y extraído en una red de relaciones, entendiéndolo holísticamente como una función de toda la red.

Marques-Mendes y Santos (2016) propusieron un modelo conceptual que permite el análisis de la integración y madurez de la RSC estratégica. Los niveles de madurez forman un continuo que va desde la inexistencia de alineación de las prácticas de RSC en la estrategia de la compañía (negación), hasta la identificación completa entre ambas (transformación). Estos autores proponen tres dimensiones para describir el perfil de madurez de la RSC estratégica: (1) ideológico, relacionado con sus valores e ideología; (2) procedimental, que concierne a los procesos de gestión puestos en práctica, y (3) consecuencialista, relacionado con los impactos generados.

Burke y Logsdon (1996) propusieron un modelo sobre la relación entre la estrategia y la responsabilidad social corporativa a través de cinco dimensiones de RSC que contribuyen a la creación de valor (Figura 1). La primera de ellas es la centralidad, que se refiere al grado de ajuste entre los programas de RSC y la misión y objetivos de la compañía; la segunda dimensión es la especificidad, referida a la habilidad de la compañía para internalizar los beneficios de los programas de RSC, más que crear beneficios que puedan ser utilizados por otros en la industria, la comunidad o la sociedad. La proactividad, la tercera dimensión,

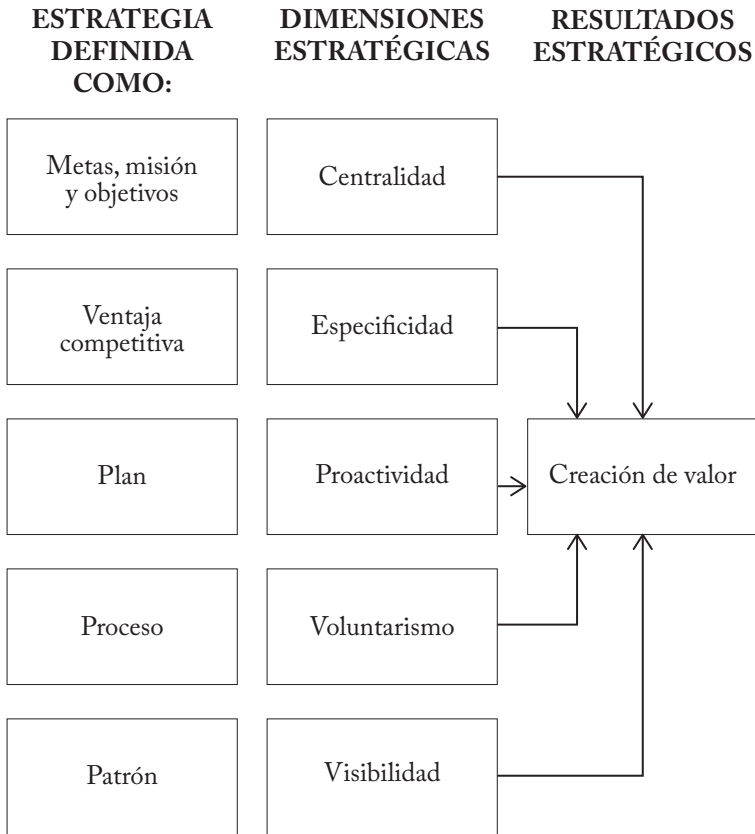
refleja el grado en que los programas de RSC se planean anticipando tendencias económicas, tecnológicas, sociales o políticas, y en ausencia de condiciones de crisis. El voluntarismo, la cuarta, es el grado de discrecionalidad en la toma de decisiones de la firma, y la ausencia de requerimientos impuestos desde el exterior. La visibilidad, la quinta, se refiere a la habilidad de la firma para ser reconocida por sus actividades por los grupos de interés internos y externos.

Los autores señalan que mientras mejor se ajusten los programas, políticas o acciones de RSC que emprende la empresa a las dimensiones propuestas en el modelo, la RSC se convierte en estratégica y puede crear valor para la empresa, definida ésta como los beneficios económicos identificables y medibles que la firma espera recibir como resultado de sus programas de RSC (Burke y Logsdon, 1996).

Con base en este modelo, Husted y Allen (2007b, 2009), Uruburu (2013), Noe (2014) y Mochales (2014) realizaron estudios empíricos aplicados a empresas de España, México y Estados Unidos. Las variables significativas para evaluar el constructo “creación de valor” fueron la influencia en la decisión de compra del cliente, la obtención de nuevos clientes, el desarrollo de nuevos productos y servicios, la apertura de nuevos mercados (Husted y Allen, 2007b, 2009; Noe, 2014), el incremento en la rentabilidad de corto plazo, y la reducción de costos a través de mejoras en los procesos administrativos (Noe, 2014).



Figura 1. Modelo de la relación entre estrategia y RSC



Fuente: Burke y Logsdon (1996)

En cuanto a las dimensiones estratégicas del modelo, la visibilidad es la única que resultó significativa en los cuatro estudios, mientras que la centralidad, la especificidad y el voluntarismo están apoyadas por tres de ellos (Tabla 1).

Los trabajos de Husted y Allen (2007b, 2009) y de Uruburu (2013) fueron realizados con grandes empresas, mientras que el de Noe (2014) estuvo dirigido a pequeñas y medianas empresas. Asimismo, es importante señalar que el trabajo de Noe utilizó un instrumento basado en el propuesto por Husted y Allen (2007b, 2009).

Tabla 2. Evaluación empírica del modelo de Burke y Logsdon y su efecto en la creación de valor.

<b>Dimensiones</b>	<b>Husted y Allen (2007b)</b>	<b>Uruburu (2013)</b>	<b>Husted y Allen (2009)</b>	<b>Noe (2014)</b>
Centralidad	No evaluada	Significativa	Significativa	Significativa
Especificidad	Significativa	Significativa	No significativa	Significativa
Proactividad	No evaluada	Significativa	No significativa	Significativa
Voluntarismo	Significativa	No significativa	Significativa	Significativa
Visibilidad	Significativa	Significativa	Significativa	Significativa

Fuente: Elaboración propia

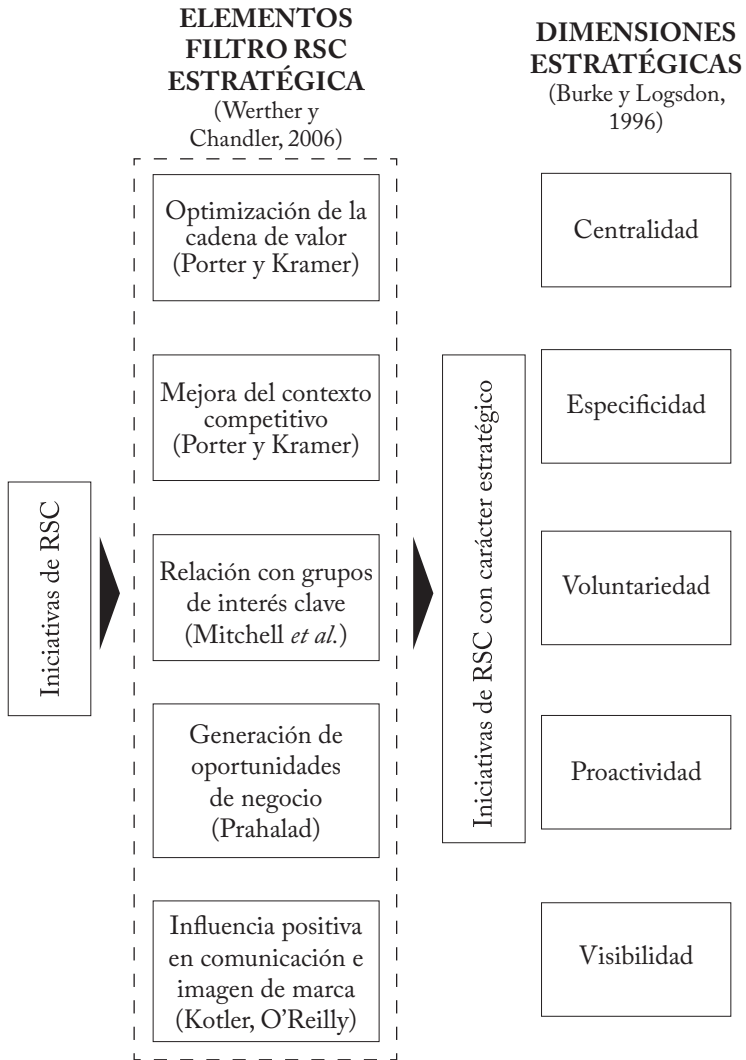
Con base en el modelo de Burke y Logsdon (1996) y la propuesta de Porter y Kramer (2006), Mochales (2014) propuso un modelo de RSCE basado en el concepto de filtros (Figura 2). Cada filtro se utiliza para identificar las iniciativas de RSC que cumplen los requisitos para ser estratégicas.

En una evaluación empírica de algunos de los componentes del modelo en empresas españolas, Mochales (2014)

observó que la relación con los grupos de interés clave, la generación de nuevas oportunidades de negocios y la comunicación de la compañía de sus iniciativas de RSC, no influyeron el carácter estratégico de la RSC. Determinó asimismo que una iniciativa de RSC será estratégica si es económicamente sostenible; se desarrolla en un horizonte de medio-largo plazo; está pensada para generar beneficios sociales, medioambientales y económicos; es financieramente sostenible en el medio y largo plazo; está planificada para generar un impacto positivo en la capacidad competitiva de la compañía, y está pensada para lograr un beneficio tanto para la compañía como para la sociedad y para los grupos de interés.

Husted y Allen (2001) propusieron un modelo de estrategia social corporativa que establece que la relación entre desempeño financiero y responsabilidad social requiere integrar las actividades sociales con la estrategia competitiva de la empresa, de la misma forma en que la empresa organiza otros recursos potenciales para lograr ventaja competitiva. Proponen utilizar el término “estrategia corporativa” para incluir objetivos de la firma tanto económicos (estrategia de negocios corporativa), como no económicos (estrategia social corporativa). En la Figura 3 se presenta una comparación entre la visión tradicional y la visión integrada, en la cual la estrategia social corporativa se basa en cuatro elementos: entorno de mercado, entorno fuera de mercado, recursos de la empresa, e identidad corporativa y valores.

Figura 2. Modelo de Filtros de RSCE



Fuente: Mochales (2014)

Bajo esta visión, Husted y Allen (2001) desarrollaron un modelo para evaluar la creación de valor a través de la estrategia social. Partiendo de la definición de estrategia propuesta en 1999 por Robert Grant, como “el plan general para el despliegue de recursos para establecer una posición favorable”, toman los conceptos amplios “plan” y “posición” señalando que la estrategia social requiere tanto planeación como posicionamiento. Este modelo se representa en la Figura 4.

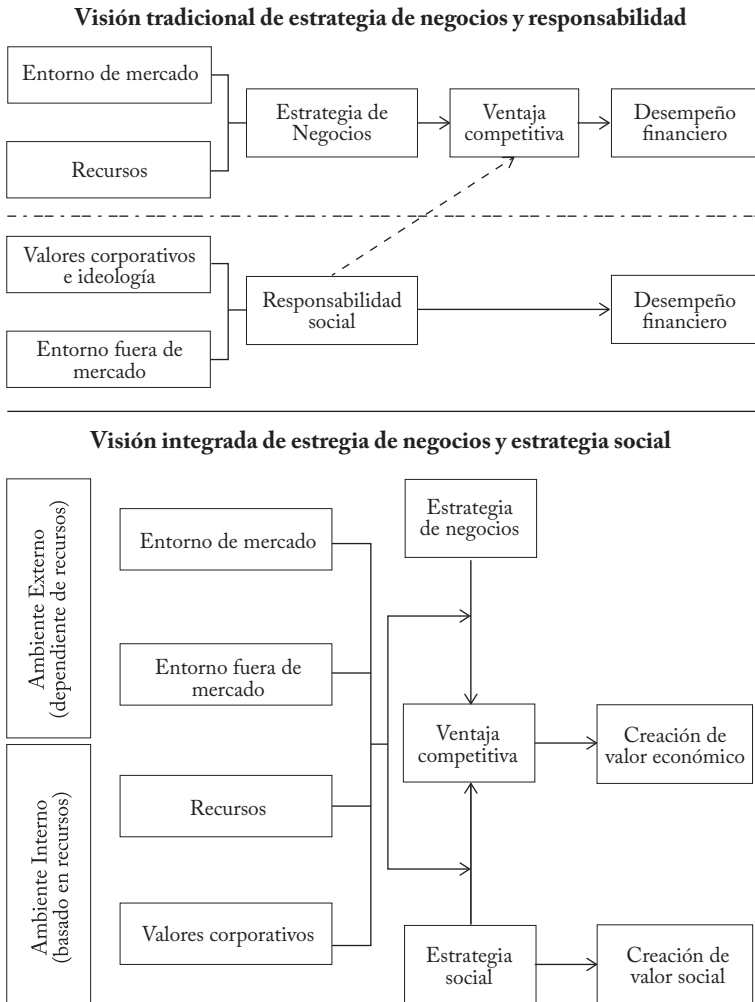
El modelo sustituye el término RSC por el concepto más instrumental de “estrategia social”, definida como un portafolio de proyectos de acción social diseñados intencionalmente para producir utilidades para la empresa; este enfoque corresponde a las teorías instrumentales descritas por Garriga y Melé (2004), y se propone a fin de dejar de lado los enfoques de la RSC basados en las teorías éticas y políticas.

La propuesta utiliza la teoría de la dependencia de recursos para el análisis de los factores externos, proponiendo los constructos “dinamismo”, “munificencia”, “complejidad”, “hostilidad” y “controlabilidad” para evaluar el entorno del mercado, y los constructos “prominencia de los empleados”, “prominencia de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)” y “prominencia del gobierno”, para la evaluación del entorno fuera de mercado.

Los factores internos se analizan desde la perspectiva basada en recursos, proponiendo los constructos “integración de grupos de interés” e “innovación continua” para analizar las capacidades y recursos de la firma, mientras que la evaluación de valores corporativos y estrategia se evalúa mediante los constructos “orientación a la responsabilidad social” y “orientación a la toma de decisiones participativa”.

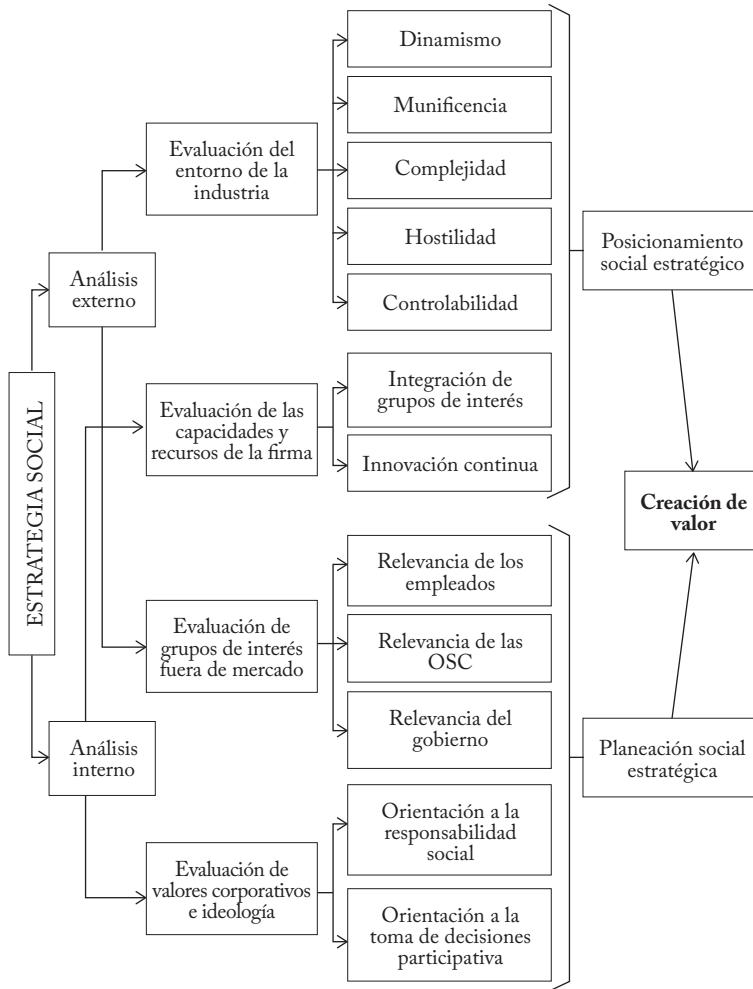
ESTRATEGIA, RESPONSABILIDAD SOCIAL Y  
CREACIÓN DE VALOR

Figura 3. Comparación entre la visión tradicional de estrategia de negocios y responsabilidad social, con la visión integrada de estrategia de negocios y estrategia social



Fuente: Husted y Allen (2011)

Figura 4. Modelo de creación de valor a través de la estrategia social



Fuente: Elaboración propia a partir de Husted y Allen (2011)

El modelo fue parcialmente evaluado empíricamente por Husted y Allen (2007a) con filiales de empresas multinacionales establecidas en México, y por Husted, *et al.* (2015), en empresas españolas grandes. Si bien hubo diferencias en algunos factores, ambos estudios encontraron efectos significativos en los factores munificencia, innovación continua, orientación a la RSC y en el efecto del posicionamiento social sobre la creación de valor. Las variables que no tuvieron efecto significativo en ninguno de los dos estudios fueron la integración de grupos de interés, la relevancia de los empleados, la relevancia del gobierno y la orientación a la toma de decisiones participativa. Es importante resaltar que el efecto de la planeación social estratégica sobre la creación de valor fue significativo solamente en el estudio realizado en España.

En conclusión, el modelo propuesto por Husted y Allen (2011) provee un marco conceptual que parte de la idea de que es más factible encontrar una relación positiva entre acción social y desempeño financiero cuando los administradores diseñan proyectos sociales que buscan intencionalmente crear ventajas competitivas para la firma, en concordancia con Burke y Logsdon (1996), Porter y Kramer (2006), y Garriga y Melé (2004).

Proponen el término “estrategia social” para referirse a los proyectos que buscan intencionalmente generar utilidades. El diseño de estos proyectos se basa en la integración de los mismos factores internos y externos que se utilizan en la planeación estratégica del negocio, de manera que los recursos y capacidades de la empresa se utilizan para producir tanto desempeño financiero, como objetivos sociales.



### **1.3 Bases teóricas del modelo propuesto de creación de valor a través de la estrategia social**

La propuesta utiliza la teoría de la dependencia de recursos para el análisis de los factores externos, proponiendo los constructos “dinamismo”, “munificencia”, “complejidad”, “hostilidad” y “controlabilidad” para evaluar el entorno del mercado, y los constructos “prominencia de los empleados”, “prominencia de las OSC” y “prominencia del gobierno”, para la evaluación del entorno fuera de mercado.

Los factores internos se analizan desde la perspectiva basada en recursos, proponiendo los constructos “integración de grupos de interés” e “innovación continua” para analizar las capacidades y recursos de la firma, mientras que la evaluación de valores corporativos y estrategia se evalúa mediante los constructos “orientación a la responsabilidad social” y “orientación a la toma de decisiones participativa”.

#### **1.3.1 Teoría de la dependencia de recursos**

La teoría de la dependencia de recursos fue propuesta por Jeffrey Pfeffer y Gerald Salancik (1978) y tiene su base no en las ciencias económicas, sino en la sociología (Ulrich y Barney, 1984). Parte de la consideración de que las organizaciones no son capaces de generar internamente todos los recursos necesarios para su crecimiento, mantenimiento o supervivencia, y la necesidad de adquirir externamente estos recursos crea relaciones de dependencia con las unidades o entes que los suministran (Zapata Rotundo y Mirabal Martínez, 2011).

Dado que la clave de la sobrevivencia organizacional es la habilidad para adquirir y mantener recursos (Pfeffer y Salancik, 1978), las firmas integran coaliciones a través de las

cuales participan en relaciones y transacciones de intercambio para influenciar y controlar el comportamiento de los distintos actores del entorno (Pfeffer y Salancik, 1978; Ulrich y Barney, 1984; Zapata Rotundo y Mirabal Martínez, 2011), lo que conlleva a establecer relaciones de poder entre las organizaciones. Adquirir los recursos externos necesarios para la organización se logra disminuyendo la dependencia de la organización de otros y/o incrementando la dependencia de los otros, esto es, modificando las relaciones de poder con otras organizaciones (Ulrich y Barney, 1984).

Pfeffer y Salancik (1978) asumen que el ambiente contiene recursos escasos y valiosos, que son esenciales para la organización, y cuya adquisición genera incertidumbre, entendida ésta como la variabilidad y complejidad para obtenerlos. Asimismo, se asume que las organizaciones trabajan hacia dos objetivos: (1) adquirir control de los recursos que minimicen su dependencia de otras organizaciones, y (2) adquirir control de los recursos que maximicen la dependencia de otras organizaciones en ellas misma.

Zapata Rotundo y Mirabal Martínez (2011) señalan que de la teoría de la dependencia de recursos se desprenden tres planteamientos fundamentales: (1) la dependencia en recursos críticos influye de forma relevante sobre las acciones y las decisiones estratégicas de la empresa; (2) las organizaciones reaccionan más a las exigencias de aquel grupo de organizaciones que controlan los recursos decisivos y, a cambio de suministrar esos recursos, los agentes externos seguramente exigirán precios competitivos, productos de calidad y procesos más eficientes, y (3) la organización intenta maximizar su poder a través de quienes las administran,

con el propósito de adquirir los recursos y la información necesaria que le permita reducir su dependencia y aumentar la de otras organizaciones, alcanzando una mayor autonomía en relación con las limitaciones externas.

De este modo y, toda vez que la teoría de la dependencia de recursos sostiene que, para competir por los recursos externos, los administradores desarrollan estrategias en respuesta a su poder relativo (Pfeffer y Salancik, 1978), el modelo propuesto considera la percepción de los administradores acerca de la estructura de la industria a través de cinco variables ambientales: dinamismo, munificencia, complejidad, hostilidad y controlabilidad. Estas cinco variables son indicadores de la relación percibida de la firma con sus principales competidores y grupos de interés de mercado (Husted y Allen, 2011). En cuanto al entorno fuera del mercado, el modelo considera las variables relevancia de los empleados, relevancia de las Organizaciones de la Sociedad Civil y la relevancia del gobierno.

### **1.3.2 Teoría basada en recursos**

La teoría o visión basada en recursos es un importante marco conceptual para explicar cómo se logra la ventaja competitiva sostenible de la firma, desde la perspectiva interna (Eisenhardt y Martin, 2000; Glavas y Mish, 2015; Guesalaga, Gabrielsson, Rogers, Ryals, y Marcos Cuevas, 2018), y por lo tanto es un complemento del énfasis tradicional de la estrategia en la estructura de la industria y el posicionamiento estratégico dentro de esa estructura, como determinantes de la ventaja competitiva (Eisenhardt y Martin, 2000).

Las bases de esta teoría fueron propuestas por Birger Wernerfelt (1984), quien señaló que visualizar a las firmas en términos de sus recursos, conduce inmediatamente a una visión distinta a la perspectiva tradicional basada en productos. Define recurso como cualquier cosa que pueda ser clasificada como una fortaleza o debilidad de la firma, en los términos del concepto tradicional de estrategia; de este modo, los recursos de una firma en un determinado momento pueden ser definidos como aquellos activos tangibles e intangibles que están ligados a la empresa de manera semipermanente.

Peteraf (1993) consideró los recursos y capacidades internas como la piedra angular de la ventaja competitiva de las firmas, si se adecuan a las oportunidades del ambiente. Su modelo de ventaja competitiva asume que los recursos y capacidades en los que se basa la producción están distribuidos heterogéneamente entre las firmas y que, para mantener dicha heterogeneidad, éstos deben ser imperfectamente imitables e imperfectamente sustituibles. La heterogeneidad en la distribución de dichos recursos entre las firmas y su inmovilidad, es lo que explica por qué algunas compañías logran ventajas competitivas en una industria, mientras que otras no (F. Bowen, 2007).

Otra característica importante del modelo de ventaja competitiva basada en recursos, es que éstos son perfectamente inmóviles, es decir, no pueden ser comercializados, o bien, aún cuando puedan comercializarse, son más valiosos dentro de la firma que los utiliza actualmente de lo que serían para otras (Peteraf, 1993).

De este modo, la visión basada en recursos conceptualiza a las firmas como un conjunto de recursos que, si son valiosos, raros, inimitables, no sustituibles, y están distribuidos heterogéneamente entre las firmas, pueden conducir a lograr una ventaja competitiva sostenible, al ser utilizados para implementar estrategias creadoras de valor (Barney, 1991; F. Bowen, 2007; Eisenhardt y Martin, 2000; Guesalaga *et al.*, 2018; Wernerfelt, 1984).

Cadrazo y Santamaría (2014) especifican que los recursos y capacidades se pueden clasificar en tres categorías principales: a) recursos físicos, como planta y equipo, tierra, recursos naturales y materias primas; b) recursos humanos, incluyendo la productividad, gerencia y trabajadores técnicos, y c) recursos organizacionales, formados por las rutinas que coordinan los recursos humanos y físicos de una manera productiva. Guesalaga *et al.* (2018) incluyen entre los recursos la orientación a ventas, el involucramiento de los clientes, las habilidades de liderazgo y el capital reputacional; asimismo señala la administración, operación, gobernanza, compras y manufactura dentro de las capacidades operacionales. Los recursos y capacidades de la firma son lo que los economistas neoclásicos llaman “factores de producción” (Barney, 2001).

Grant (1991) señala que hay una distinción clave entre recursos y capacidades. Los recursos son insumos en el proceso de producción, mientras que la capacidad es la habilidad de un conjunto de recursos para desempeñar alguna tarea o actividad, es decir, trabajar juntos. De este modo, los recursos son la fuente de las capacidades de la firma, y las

capacidades son la principal fuente de su ventaja competitiva; para la mayoría de las firmas, las capacidades más importantes surgen de la integración de capacidades funcionales individuales. Prahalad y Hamel (2002) definen éstas como “competencias centrales”, que representan el aprendizaje colectivo en la organización, especialmente la forma en que los administradores coordinan diversas habilidades de producción e integran múltiples flujos de tecnología.

A partir del reconocimiento de que la teoría basada en recursos no ha sido suficiente para explicar la ventaja competitiva sostenible en ambientes de negocios rápidamente cambiantes, Teece, Pisano y Shuen (1997) introdujeron el concepto de “capacidades dinámicas” para referirse a la capacidad de adaptar, integrar y reconfigurar las habilidades organizacionales –internas y externas– los recursos y las competencias funcionales, para responder a los requerimientos de ambientes rápidamente cambiantes.

Lo anterior generó una segunda corriente de la visión basada en recursos, enfocada en las capacidades dinámicas de la firma (Barreto, 2010; Glavas y Mish, 2015), que implica que los recursos por sí mismos no forman valor real para la firma, sino que es el contexto y los procesos a través de los cuales se utilizan estos recursos lo que permite crear una ventaja competitiva (Eisenhardt y Martin, 2000).

Sin duda, la visión basada en recursos trajo a la investigación y a la práctica, la terminología, un marco de referencia y guía práctica para entender cómo las compañías generan ventajas competitivas sostenibles a partir de sus recursos y capacidades (Barney y Mackey, 2016; Tate y Bals, 2018).

Entre las aportaciones de esta teoría al desarrollo de la estrategia, se destacan que permite a las empresas involucrarse en procesos de mejora de sus competencias para avanzar en su posición competitiva, además de que asegura que las compañías pueden mantener un desempeño positivo, a pesar de los retos que encuentran dentro de un mercado dado (Sameera, 2018).

De cualquier modo, la teoría de la visión basada en recursos no puede ofrecer una teoría general de creación de valor, es decir, una teoría que especifique cuáles recursos crearán valor y cuáles no, independientemente del contexto (Barney y Mackey, 2016). Así, las principales críticas a la teoría basada en recursos se refieren a que se centra excesivamente en el ambiente competitivo inmediato, ignorando el contexto o ambiente institucional en que opera la firma, así como la interacción entre las firmas (Glavas y Mish, 2015; Sameera, 2018).





# 2.

## EL MODELO DE CREACIÓN DE VALOR A TRAVÉS DE LA ESTRATEGIA SOCIAL CORPORATIVA

### **2.1 Métodos y técnicas de la investigación**

El diseño de investigación utilizado en este libro fue de tipo no experimental, toda vez que se realizó mediante la observación del fenómeno en su contexto natural, sin manipulación deliberada de las variables independientes (Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio, 2010). Los datos fueron recopilados en un periodo único, por lo que la investigación fue transversal. Por su objetivo, fue un estudio correlacional-explicativo, ya que se pretendió correlacionar las variables y establecer relaciones causales entre las mismas.

Toda vez que la población objetivo de este estudio estuvo constituida por empresas que realizan actividades de RSC, se seleccionaron 353 empresas que, a 2019, tenían al menos tres años consecutivos recibiendo el distintivo de Empresa Socialmente Responsable (ESR), que otorga el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi). El instrumento elaborado para este estudio, se envió a través de correo electrónico a directivos de estas empresas, obteniendo un total de 35 encuestas válidas en un periodo de ocho meses.

Observar bajas tasas de respuesta en encuestas dirigidas a directivos no es raro; con un cuestionario similar, Husted *et al.* (2015) obtuvieron una tasa de respuesta de 22% al dirigir la encuesta a directivos de las 500 empresas más grandes de España, mientras que Husted y Allen (2009) lograron el 23.2% en multinacionales ubicadas en México, y Noe (2014) el 23% con pequeñas y medianas empresas (pymes) en Estados Unidos. Si bien el tamaño de la muestra es bajo, se considera suficiente para un estudio de naturaleza exploratoria, tomando en cuenta la dificultad que representa la obtención de información.

El 34% de las respuestas se obtuvieron de empresas del sector de la industria manufacturera, 17% del sector agricultura, 17% servicios, 11% construcción, 11% comercio y 9% minería; esto se menciona meramente con fines informativos, toda vez que el tamaño de la muestra no fue suficiente para realizar análisis por sector.

El instrumento de medición para obtener los datos cuantitativos para evaluar los modelos fue una adaptación del diseñado por Husted y Allen (2007b), Husted *et al.* (2015)

y Noe (2014); la versión en español fue proporcionada por el Dr. Bryan W. Husted. Como se especifica en la siguiente sección, se realizaron algunas modificaciones y se agregaron constructos y factores adicionales, validados por otros autores (Sutcliffe y Huber, 1998), o de elaboración propia con base en la revisión de literatura (Belkhdja y Landry, 2007; Dossi y Lissin, 2011; Macher y Mayo, 2015).

El cuestionario consta de 59 preguntas, cada una de ellas evaluada mediante una escala de Likert de cinco puntos. El cuestionario fue auto administrado en forma electrónica a través de la plataforma Formularios de Google, cuya liga se envió por correo electrónico.

## **2.2 Modelos propuestos y definición de variables**

Del análisis de los modelos teóricos revisados, la presente investigación propuso una elaboración sobre el modelo teórico de creación de valor a través de la estrategia social de Husted y Allen (2001, 2011). Cabe señalar que a partir de una evaluación empírica del modelo de Burke y Logsdon (1996), realizada en empresas de España y México (Husted y Allen, 2007b, 2009), los autores concluyeron que éste podría ser reformulado para tomar en cuenta las diferencias institucionales entre las sociedades y las características específicas de las empresas; de allí surgió su interés por crear una teoría y modelos de estrategia social que pudieran ser probados empíricamente (Husted y Allen, 2011), el cual se presentó en la Figura 4.

La creación de valor a través de la estrategia social es el resultado del ajuste entre el posicionamiento social estratégico de la firma

y la planeación social estratégica, y cuatro conjuntos de variables definidas por el ambiente externo, incluyendo a los grupos de interés de mercado y fuera de mercado, y los recursos internos de la firma, incluyendo recursos y valores. Sin tomar en cuenta estas variables y el uso del posicionamiento social estratégico y la planeación social estratégica, la relación entre proyectos sociales corporativos y desempeño financiero corporativo seguirá en la obscuridad (Husted *et al.*, 2015, p. 150).

Los cuatro conjuntos de variables señalados en el párrafo anterior corresponden a (1) el entorno de la industria, (2) las capacidades y recursos de la firma, (3) los grupos de interés fuera de mercado y (4) los valores corporativos e ideología de la empresa, y se describen en la Tabla 2. A partir de cada conjunto se plantea un modelo que se complementa con los demás, y que relaciona posicionamiento social estratégico y planeación social estratégica con la creación de valor. La variable dependiente en cada uno de los cuatro modelos es la creación de valor, definida como la combinación de recursos en nuevas formas, con el objetivo de incrementar la productividad de tales recursos (Husted *et al.*, 2015).

Tabla 3. Definición de las variables consideradas en el estudio

## 2. EL MODELO DE CREACIÓN DE VALOR A TRAVÉS DE LA ESTRATEGIA SOCIAL CORPORATIVA

Construc <sup>to</sup>	Definición	Autor
Creación de valor (Variable dependiente)	Combinación de recursos de nuevas formas, para incrementar la productividad de tales recursos	Husted <i>et al.</i> (2015)

### **Modelo 1: Entorno de la industria**

Dinamismo	Mide la tasa percibida de cambio y el grado de dificultad para predecir eventos externos que afecten el ambiente competitivo	Sutcliffe y Huber (1998)
Munificencia	Disponibilidad de recursos para sostener el crecimiento	Husted <i>et al.</i> (2015)
Complejidad	Indica el número y variedad de influencias del entorno y su impacto en el ambiente competitivo	Sutcliffe y Huber (1998)
Hostilidad	Mide la percepción de los administradores con relación al grado en el cual el ambiente es más o menos favorable a su industria	Sutcliffe y Huber (1998)
Controlabilidad	Percepción de los administradores con respecto a su habilidad de influenciar los resultados, dado un nivel específico de hostilidad ambiental	Sutcliffe y Huber (1998)
Posicionamiento social estratégico	Grado al cual las firmas son proactivas para responder a los asuntos sociales, en relación a sus competidores	Husted <i>et al.</i> (2015)

### **Modelo 2: capacidades y recursos de la firma**

Integración de grupos de interés	Habilidad para establecer relaciones colaborativas basadas en la confianza, con los grupos de interés	Husted <i>et al.</i> (2015)
Innovación continua	Habilidad para experimentar y mejorar continuamente proyectos sociales, impactos y relaciones con grupos de interés	Husted <i>et al.</i> (2015)
Habilidad Política	Capacidad percibida de influir en las políticas públicas que afectan a la compañía	Elaboración propia

ESTRATEGIA, RESPONSABILIDAD SOCIAL Y  
CREACIÓN DE VALOR

Posicionamiento social estratégico	Grado al cual las firmas son proactivas para responder a los asuntos sociales, en relación a sus competidores	Husted <i>et al.</i> (2015)
------------------------------------	---	-----------------------------

**Modelo 3: grupos de interés fuera de mercado**

Relevancia de los empleados	Grado en el cual los administradores dan prioridad a las peticiones de los empleados	Husted <i>et al.</i> (2015)
Relevancia de las organizaciones de la sociedad civil	Grado en el cual los administradores dan prioridad a las peticiones de las organizaciones sociales	Husted <i>et al.</i> (2015)
Relevancia del gobierno	Grado en el cual los administradores dan prioridad a las peticiones de los gobiernos	Husted <i>et al.</i> (2015)
Planeación social estratégica	Definición de un programa y agenda para la acción, incluyendo la inversión de recursos financieros y humanos, y la medición de resultados	Husted <i>et al.</i> (2015)

**Modelo 4: valores corporativos e ideología**

Orientación a la responsabilidad social	Compromiso de la compañía para participar en la solución de problemas sociales	Husted <i>et al.</i> (2015)
Orientación a la toma de decisiones participativa	Búsqueda proactiva de oportunidades, participación, herramientas de análisis de decisiones, canales abiertos de comunicación y toma de decisiones basada en consenso participativo	Husted <i>et al.</i> (2015)
Orientación a la colaboración gubernamental	Grado en el cual las firmas están dispuestas a colaborar efectivamente con el gobierno para atender problemas sociales	Elaboración propia
Planeación social estratégica	Definición de un programa y agenda para la acción, incluyendo la inversión de recursos financieros y humanos, y la medición de resultados	Husted <i>et al.</i> (2015)

Fuente: Elaboración propia (2020)

### **2.2.1 Modelo 1: Entorno de la industria y creación de valor**

El análisis de la industria es uno de los procesos iniciales en los modelos de administración estratégica, dentro de la evaluación del ambiente externo. En este sentido, diversos investigadores consideran este factor en los modelos de RSC (Husted y Allen, 2001; Husted *et al.*, 2015; Mochales, 2014; Porter y Kramer, 2006; Sousa, Wanderley, Gómez, y Farache, 2010) el cual se relaciona con la dimensión de especificidad de Burke y Logsdon (1996).

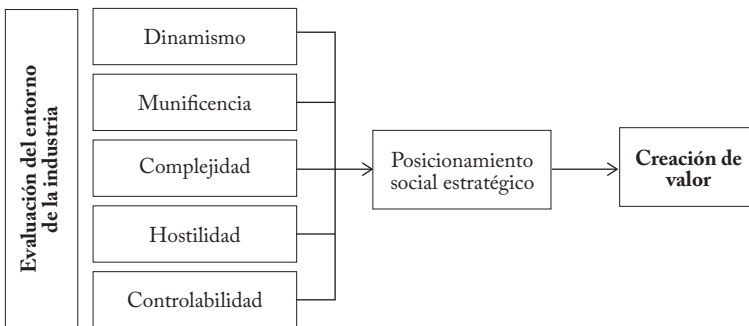
Porter y Kramer (2006) señalan que los mismos elementos del modelo de diamante de Porter pueden ser de utilidad para evaluar posibilidades de acción social, de allí que Sousa *et al.* (2010), Sousa y Farache (2011) y Mochales (2014) conceptualizan el análisis de este factor en esos términos, al menos de manera teórica, ya que no lo evaluaron empíricamente debido a su complejidad.

Sin embargo, Husted y Allen (2001, 2011), y Husted *et al.* (2015) argumentan que, debido a que la estructura de la industria es un constructo dinámico, se requiere de una visión más amplia del ambiente de la firma que el proporcionado por la economía de la organización industrial; en este sentido, señalan que la percepción de los administradores sobre el ambiente de la industria es un factor clave en la toma de decisiones de la firma.

Las variables del ambiente que consideran fundamentales son dinamismo, munificencia, complejidad, hostilidad y controlabilidad, con base en la propuesta de Sutcliffe y Huber (1998), las cuales se utilizan como indicadores de la relación percibida que la empresa tiene tanto con sus princi-

pales competidores, como con sus principales grupos de interés de mercado, proveedores y clientes (Husted y Allen, 2011). La relación de las variables dinamismo y munificencia con el posicionamiento social estratégico fue evaluada empíricamente en multinacionales establecidas en México y en grandes empresas en España (Husted y Allen, 2007a; Husted *et al.*, 2015); ambos estudios mostraron efectos significativos de la munificencia, sin embargo, dinamismo tuvo efectos significativos solo en el primer estudio. Los otros tres factores no han sido evaluados empíricamente en cuanto a su relación con la creación de valor.

Figura 5. Modelo de creación de valor a través del entorno de la industria



Fuente: Elaboración propia, adaptado de Husted *et al.* (2015)

En este modelo, “posicionamiento social estratégico” se refiere al grado en el cual las firmas son proactivas para responder a temas sociales, con relación a sus competidores. Los constructos dinamismo, munificencia y complejidad



## 2. EL MODELO DE CREACIÓN DE VALOR A TRAVÉS DE LA ESTRATEGIA SOCIAL CORPORATIVA

son indicadores de la percepción sobre el ambiente competitivo de la industria; “dinamismo” representa la dificultad percibida para predecir los eventos externos que pueden afectar el ambiente competitivo; “munificencia” es la disponibilidad de recursos en el ambiente para sostener el crecimiento; “complejidad” indica el número y variedad de influencias del entorno y su impacto en el ambiente competitivo (Husted y Allen, 2011).

Los otros dos factores, hostilidad y controlabilidad, implican la habilidad de la firma para responder al ambiente; la “hostilidad” mide la percepción de los administradores con relación al grado en el cual el ambiente es más o menos favorable a su industria, mientras que “controlabilidad” mide la percepción de los administradores con respecto a su habilidad de influenciar los resultados, dado un nivel específico de hostilidad ambiental. Los administradores capaces de interpretar el ambiente de la industria como menos hostiles y más controlables que sus competidores, probablemente seleccionarán una estrategia social (Husted y Allen, 2011).

La estrategia social crea valor económico a través de proyectos sociales; mediante el uso del posicionamiento social estratégico y de la planeación social estratégica, las empresas se apropian del valor económico generado a través de proyectos sociales, cuando los clientes están dispuestos a pagar un precio adicional por los productos y servicios de la empresa, con base en su involucramiento y postura en cuanto a temas sociales y ambientales (Husted *et al.*, 2015).

El modelo involucra las siguientes hipótesis que se evaluaron en este trabajo:

1. Hipótesis 1 ( $H_1$ ): A mayor dinamismo de la industria, mayor uso del posicionamiento social estratégico.
2. Hipótesis 2 ( $H_2$ ): A mayor munificencia en la industria, mayor uso del posicionamiento social estratégico.
3. Hipótesis 3 ( $H_3$ ): A mayor complejidad de la industria, mayor uso del posicionamiento social estratégico.
4. Hipótesis 4 ( $H_4$ ): A menor hostilidad de la industria, mayor uso del posicionamiento social estratégico.
5. Hipótesis 5 ( $H_5$ ): A mayor controlabilidad de la industria, mayor uso del posicionamiento social estratégico.
6. Hipótesis 6 ( $H_6$ ): A mayor uso del posicionamiento social estratégico, mayor habilidad de la empresa para crear valor a través de sus programas sociales.

La Tabla 4 muestra la descripción y operacionalización de las variables consideradas a través de las cuales se probaron las hipótesis descritas.

Tabla 4. Modelo 1: descripción y operacionalización de las variables del entorno de la industria

<b>Variable latente</b>	<b>Autor</b>	<b>Variable manifiesta</b>
Dinamismo	Sutcliffe y Huber (1998)	1: Las demandas y preferencias de los clientes son relativamente estables en su sector 2: Su empresa debe cambiar frecuentemente la forma en que produce sus bienes o servicios para mantenerse competitivos 3: Las acciones de sus proveedores más importantes (incluyendo materiales, equipo o mano de obra) cambian muy poco año con año

## 2. EL MODELO DE CREACIÓN DE VALOR A TRAVÉS DE LA ESTRATEGIA SOCIAL CORPORATIVA

		<p>4: El volumen de ventas de las empresas de su sector varía muy poco año con año</p> <p>5: Su empresa cambia frecuentemente su tecnología para mantenerse al día con la competencia</p>
Munificencia	Husted <i>et al.</i> (2015)	<p>1: La demanda de productos/servicios de nuestro giro principal está creciendo y va a continuar creciendo</p> <p>2: Las inversiones de capital en nuestro giro principal están creciendo y van a continuar creciendo</p> <p>3: Los márgenes de rentabilidad en nuestro giro principal están creciendo y van a continuar creciendo</p>
Complejidad	Sutcliffe y Huber (1998)	<p>1: Su empresa enfrenta un ambiente externo complejo</p> <p>2: El ambiente externo de su empresa es difícil de entender</p> <p>3: Su empresa interactúa con un gran número de organizaciones diferentes en la producción y distribución de sus principales productos o servicios</p> <p>4: Su empresa produce muchos productos o servicios diferentes</p>
Hostilidad	Sutcliffe y Huber (1998)	<p>1: Las situaciones que surgen en el ambiente externo son frecuentemente favorables para la empresa</p> <p>2: La mayoría de las situaciones del ambiente externo son positivas para la empresa</p> <p>3: Las situaciones externas que enfrenta la empresa ofrecen numerosas oportunidades favorables</p> <p>4: Hay mucho que ganar de la mayoría de las situaciones del ambiente externo</p> <p>5: Son más probables las pérdidas que las ganancias en la mayoría de las situaciones del ambiente externo</p>
Controlabilidad	Sutcliffe y Huber (1998)	<p>1: Los recursos para resolver la mayoría de las situaciones externas son accesibles</p>

ESTRATEGIA, RESPONSABILIDAD SOCIAL Y  
CREACIÓN DE VALOR

2: La empresa tiene las competencias necesarias para abordar la mayoría de las situaciones externas que se le presentan

3: La mayoría de las situaciones externas son controlables

4: La empresa maneja la mayoría de las situaciones externas, en lugar de que las situaciones manejen a la empresa

5: Las respuestas de la empresa a las situaciones externas están limitadas en gran medida por otras organizaciones, grupos o individuos

Posicionamiento social estratégico	Husted <i>et al.</i> (2015)	<p>1: Generalmente somos de los primeros en adaptar nuestras prácticas corporativas a las expectativas sociales cambiantes</p> <p>2: Nuestras prácticas corporativas sobrepasan las normas regulatorias vigentes</p> <p>3: Comparando con otras empresas de su sector, ¿cómo se caracterizan sus gastos en proyectos de interés comunitario? (de mucho menores a mucho mayores)</p>
Creación de valor (Variable dependiente)	Husted <i>et al.</i> (2015)	<p>1: Influir en las decisiones de compra de sus clientes</p> <p>2: Desarrollar nuevos negocios con objetivos sociales</p> <p>3: Captar nuevos clientes de manera natural y efectiva</p> <p>4: Incrementar la rentabilidad</p> <p>5: Desarrollar nuevos productos o servicios</p> <p>6: Abrir nuevos mercados</p>

Fuente: Elaboración propia (2020)

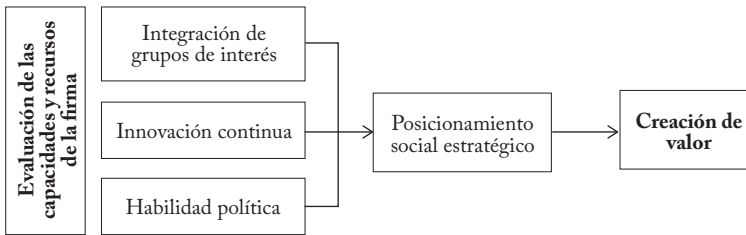
### 2.2.2 Modelo 2: Capacidades y recursos de la firma, y creación de valor

Husted y Allen (2001) señalan que los recursos y competencias de la firma incluyen tanto los recursos tangibles, como

## 2. EL MODELO DE CREACIÓN DE VALOR A TRAVÉS DE LA ESTRATEGIA SOCIAL CORPORATIVA

los intangibles: el capital humano, el capital social y el capital reputacional, los cuales se desarrollan con el tiempo, conforme la firma interactúa con sus grupos de interés; considerando que los recursos intangibles representan una posición única de la firma, el segundo modelo considera la integración con grupos de interés, la innovación continua y la habilidad política de la firma, como factores del ambiente interno que contribuyen al posicionamiento social estratégico.

Figura 6. Modelo de creación de valor a través de las capacidades y recursos de la firma



Fuente: Elaboración propia, adaptado de Husted *et al.* (2015)

La credibilidad de la compañía se basa en la confianza. Combinando los enfoques de la psicología y la economía, Bhattacharya, Devinney y Pillutla (1998) definen confianza como “una expectativa de los resultados positivos, o no negativos, que uno puede recibir, basada en las acciones esperadas de la otra parte, en una interacción caracterizada por la incertidumbre”.

Dervitsiotis (2003) afirma que, en la actualidad, satisfacer las demandas de los grupos de interés puede no ser suficiente para la supervivencia y los altos rendimientos de las

empresas en el largo plazo. Y es que administrar la confianza de los grupos de interés puede ser una tarea difícil debido a que éstos son variados, y cada uno tiene necesidades y perspectivas particulares; por otro lado, construir confianza con un grupo, puede destruir la confianza de otros (Pirson y Malhotra, 2008). Por lo anterior, Sharma y Vredengurb (1998) señalan que la confianza y la credibilidad desarrollada por la empresa con una variedad de grupos de interés, es una capacidad estratégica que no puede ser fácilmente imitada por los competidores.

En términos de estrategia social, la confianza es entonces un factor que le proporciona a la empresa la capacidad para la “integración con los grupos de interés”, definida como la habilidad de establecer relaciones colaborativas, con base en la confianza, con una amplia variedad de grupos de interés, especialmente con aquellos que no tienen fines económicos, tales como las comunidades locales, grupos ambientalistas, reguladores, OSC, entre otros (Sharma y Vredenburg, 1998).

Husted y Allen (2007a) y Husted *et al.* (2015) establecen que la capacidad de innovación continua y de desarrollo de nuevas oportunidades de negocio juega un papel importante en el posicionamiento social estratégico, variable que resultó significativa en las evaluaciones empíricas que realizaron. En el modelo propuesto por Mochales (2014) considera como uno de sus filtros la capacidad de la empresa de innovar a través de proyectos de acción social. De este modo, por tratarse de una competencia valiosa, que puede mejorar la posición competitiva de la empresa, en el estudio

realizado para este libro se incluyó la variable “innovación continua”, definida por Husted y Allen (2011) como la habilidad para experimentar y mejorar continuamente proyectos sociales, impactos y relaciones con los grupos de interés.

En economías orientadas al mercado, el sector empresarial sirve como un medio a través del cual los gobiernos buscan implementar sus estrategias y obtener metas económicas fundamentales, tales como empleo y crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB); como consecuencia, los negocios y las asociaciones empresariales juegan un justificable papel en el desarrollo de las políticas públicas (Shaffer, 1995) e invierten grandes cantidades de dinero en actividad política corporativa (Hillman, Keim, y Schuler, 2004), sobre todo considerando que, a nivel de firmas, los efectos del gobierno en la posición competitiva son de importancia determinante de la rentabilidad (Shaffer, 1995).

Russo y Fouts (1997) definen habilidad política como la capacidad de influir en las políticas públicas de manera que les otorgue una ventaja competitiva; los intentos de las corporaciones para lograrlo se engloban en el término actividad política corporativa (Baysinger, 1984). Esta capacidad es una forma específica de capital reputacional (Shaffer y Hillman, 2000), ya que las firmas que ganan reputación tienen mayor acceso a quienes hacen política (Schuler, Rehebein, y Cramer, 2002).

Este factor fue propuesto por Husted y Allen (2001) aunque no fue incluido en sus trabajos posteriores. Sin embargo, considerando que se trata de un recurso raro y difícil de imitar, que puede coadyuvar al logro de ventajas compe-

titivas, en el modelo se incluye el factor “habilidad política”, definida aquí como la capacidad percibida de influir en las políticas públicas que afectan a la compañía.

7. Hipótesis 7 ( $H_7$ ): A mayor habilidad de la firma para la integración de los grupos de interés, mayor uso del posicionamiento social estratégico.
8. Hipótesis 8 ( $H_8$ ): A mayor habilidad de la firma para la innovación continua y desarrollar nuevas oportunidades de negocio, mayor uso del posicionamiento social estratégico.
9. Hipótesis 9 ( $H_9$ ): A mayor habilidad política de la firma, mayor uso del posicionamiento social estratégico.
10. Hipótesis 10 ( $H_{10}$ ): A mayor uso del posicionamiento social estratégico, mayor habilidad de la empresa para crear valor a través de sus programas sociales.

Las variables latentes para la evaluación de este modelo y sus variables manifiestas se describen en la Tabla 5.

Tabla 5. Modelo 2: descripción y operacionalización de las variables de capacidades y recursos de la firma

Variable latente	Autor	Variable manifiesta
Integración de grupos de interés	Husted <i>et al.</i> (2015)	1: La habilidad de nuestra empresa para colaborar con grupos de interés (clientes, proveedores, y otros) en dar solución a problemas sociales es... 2: La habilidad de nuestra empresa para explicar sus puntos de vista a la comunidad y a los grupos de interés es...



## 2. EL MODELO DE CREACIÓN DE VALOR A TRAVÉS DE LA ESTRATEGIA SOCIAL CORPORATIVA

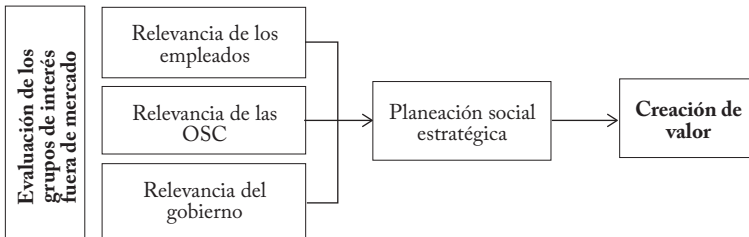
		3: La habilidad de nuestra empresa para manejar eficazmente nuevos problemas a través del diálogo con los grupos de interés es...
Innovación continua	Husted <i>et al.</i> (2015)	1: La habilidad de nuestra empresa para identificar oportunidades de acción social de entre los cambios que se producen en su entorno social es...  2: La habilidad de nuestra empresa para innovar y, simultáneamente, mejorar sus operaciones y su impacto social es...
Habilidad Política	Elaboración propia con base en Macher y Mayo (2015) y Dossi y Lissin (2011)	1: ¿Cómo califica la capacidad de su empresa para influir, a nivel individual en el contenido de nuevas leyes, reglas o decretos que puedan tener un efecto significativo en sus negocios?  2: ¿Cómo califica la capacidad de su empresa para influir, a través de organizaciones empresariales, en el contenido de nuevas leyes, reglas o decretos que puedan tener un efecto significativo en sus negocios?
Posicionamiento social estratégico	Husted <i>et al.</i> (2015)	1: Generalmente somos de los primeros en adaptar nuestras prácticas corporativas a las expectativas sociales cambiantes  2: Nuestras prácticas corporativas sobrepasan las normas regulatorias vigentes  3: Comparando con otras empresas de su sector, ¿cómo se caracterizan sus gastos en proyectos de interés comunitario?
Creación de valor (Variable dependiente)	Husted <i>et al.</i> (2015)	1: Influir en las decisiones de compra de sus clientes  2: Desarrollar nuevos negocios con objetivos sociales  3: Captar nuevos clientes de manera natural y efectiva  4: Incrementar la rentabilidad  5: Desarrollar nuevos productos o servicios  6: Abrir nuevos mercados

Fuente: Elaboración propia (2020)

### 2.2.3 Modelo 3: Grupos de interés fuera de mercado y creación de valor

En los modelos 3 y 4 se relacionan factores de los ambientes externo e interno sobre la planeación social estratégica y la creación de valor. El constructo “planeación social estratégica” se explica como la definición de un programa y agenda para la acción social, incluyendo la inversión de recursos financieros y humanos, así como la medición de resultados (Husted y Allen, 2001). El modelo 3 evalúa el efecto del ambiente externo sobre la planeación social estratégica, medido a través de la relevancia de grupos de interés fuera de mercado, como los empleados, las OSC y el gobierno.

Figura 7. Modelo de creación de valor a través de los grupos de interés fuera de mercado



Fuente: Elaboración propia, adaptado de Husted *et al.* (2015)

Debido a su importancia, el factor grupos de interés, forma parte de todos los modelos revisados (Husted y Allen, 2001, 2011; Husted *et al.*, 2015; Mochales, 2014; Sousa *et al.*, 2010; Uruburu, 2013). La capacidad de atención a las necesidades de los grupos de interés es limitada, por lo que la

## 2. EL MODELO DE CREACIÓN DE VALOR A TRAVÉS DE LA ESTRATEGIA SOCIAL CORPORATIVA

respuesta de la firma dependerá de la relevancia de sus peticiones. Husted *et al.* (2015) obtuvieron evidencia empírica de la importancia de las organizaciones sociales, no así de la relevancia de los empleados ni de la relevancia del gobierno; Mochales (2014) evaluó de manera genérica la relevancia de los grupos de interés, sin separar en subgrupos.

Los factores incluidos en este modelo son la “relevancia de los empleados”, definida como el grado en el cual los administradores dan prioridad a las peticiones de los empleados; la “relevancia de las organizaciones sociales”, que se refiere al grado en el cual los administradores dan prioridad a las peticiones de las organizaciones sociales, y la “relevancia del gobierno”, definida como el grado en el cual los administradores dan prioridad a las peticiones de los gobiernos.

11. Hipótesis 11 ( $H_{11}$ ): A mayor relevancia de los empleados, mayor uso de la planeación social estratégica.
12. Hipótesis 12 ( $H_{12}$ ): A mayor relevancia de las organizaciones de la sociedad civil, mayor uso de la planeación social estratégica.
13. Hipótesis 13 ( $H_{13}$ ): A mayor relevancia del gobierno, mayor uso de la planeación social estratégica.
14. Hipótesis 14 ( $H_{14}$ ): A mayor uso de la planeación social estratégica, mayor habilidad de la empresa para crear valor a través de sus programas sociales.

Tabla 6. Modelo 3: descripción y operacionalización de las variables de grupos de interés fuera de mercado

<b>Variable latente</b>	<b>Autor</b>	<b>Variable manifiesta</b>
Relevancia de los empleados	Husted <i>et al.</i> (2015)	<p>1: Los empleados merecen una muy alta consideración por parte de nuestra organización</p> <p>2: Nuestro equipo de alta dirección dedica mucho tiempo y atención a los empleados</p> <p>3: Es importante para nuestro equipo de alta dirección satisfacer las demandas de los empleados</p>
Relevancia de las organizaciones de la sociedad civil	Husted <i>et al.</i> (2015)	<p>1: Las organizaciones sociales merecen una muy alta consideración por parte de nuestra organización</p> <p>2: Nuestro equipo de alta dirección dedica mucho tiempo y atención a las organizaciones sociales</p> <p>3: Es importante para nuestro equipo de alta dirección satisfacer las demandas de las organizaciones sociales</p>
Relevancia del gobierno	Husted <i>et al.</i> (2015)	<p>1: Las instituciones gubernamentales merecen una muy alta consideración por parte de nuestra organización</p> <p>2: Nuestro equipo de alta dirección dedica mucho tiempo y atención a las instituciones gubernamentales</p> <p>3: Es importante para nuestro equipo de alta dirección satisfacer las demandas de las instituciones gubernamentales</p>
Planeación social estratégica	Husted <i>et al.</i> (2015)	<p>1: Su empresa tiene un plan definido para el desarrollo de acciones sociales en la comunidad</p> <p>2: Su empresa mide los resultados de sus actividades de acción social en la comunidad</p> <p>3: Su empresa facilita que sus empleados dediquen parte del tiempo laboral a participar en acciones sociales en la comunidad</p>

## 2. EL MODELO DE CREACIÓN DE VALOR A TRAVÉS DE LA ESTRATEGIA SOCIAL CORPORATIVA

4: ¿En qué tramo colocaría usted a su empresa en cuanto a inversión en acciones sociales en la comunidad sobre el total de ventas?

Creación de valor (Variable dependiente)	Husted <i>et al.</i> (2015)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1: Influir en las decisiones de compra de sus clientes</li> <li>2: Desarrollar nuevos negocios con objetivos sociales</li> <li>3: Captar nuevos clientes de manera natural y efectiva</li> <li>4: Incrementar la rentabilidad</li> <li>5: Desarrollar nuevos productos o servicios</li> <li>6: Abrir nuevos mercados</li> </ol>
--	-----------------------------	--

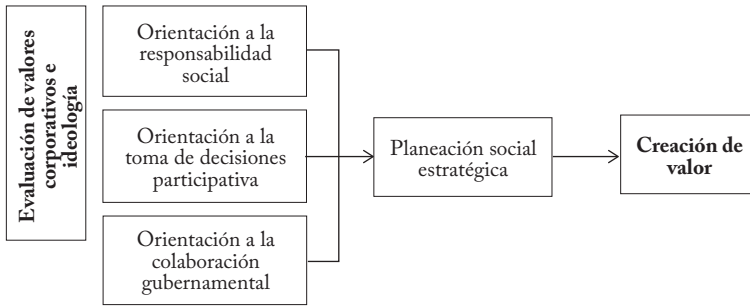
Fuente: Elaboración propia (2020)

### 2.2.4 Modelo 4: Valores corporativos e ideología, y creación de valor

Los valores organizacionales y su ideología son otro aspecto importante en el proceso de planeación estratégica, y pueden convertirse en fuente de ventaja competitiva. Simons e Ingram (1997) señalan que la ideología corporativa está relacionada con la estrategia, el desempeño y la responsabilidad social, debido a que la ideología influye las decisiones de los administradores basadas en sus metas, objetivos y creencias.

De entre los aspectos a considerar, se han propuesto la orientación de la compañía a la RSC, y el involucramiento de los empleados en la toma de decisiones (Aguinis y Glavas, 2012; Husted *et al.*, 2015; Uruburu, 2013). Husted y Allen (2001) consideran la actitud de la empresa con respecto a la colaboración con el gobierno como un elemento adicional de la ideología corporativa, sin embargo, no lo consideran en trabajos posteriores.

Figura 8. Modelo de creación de valor a través  
de los valores corporativos e ideología



Fuente: Elaboración propia, adaptado de Husted *et al.* (2015)

La “orientación a la responsabilidad social” se refiere al compromiso de la compañía para participar en la solución de problemas sociales; la “orientación a la toma de decisiones participativa” se conceptualiza como la búsqueda proactiva de oportunidades, participación, herramientas de análisis de decisiones, canales abiertos de comunicación y toma de decisiones basada en un consenso participativo; la “orientación a la colaboración gubernamental” se define en este trabajo como el grado en el cual las firmas están dispuestas a colaborar efectivamente con el gobierno para atender problemas sociales.

15. Hipótesis 15 ( $H_{15}$ ): A mayor orientación de la firma a la RSC, mayor uso de la planeación social estratégica.
16. Hipótesis 16 ( $H_{16}$ ): A mayor orientación a la toma de decisiones participativa, mayor uso de la planeación social estratégica.

2. EL MODELO DE CREACIÓN DE VALOR A TRAVÉS DE LA ESTRATEGIA SOCIAL CORPORATIVA

17. Hipótesis 17 ( $H_{17}$ ): A mayor orientación hacia la colaboración gubernamental, mayor uso de la planeación social estratégica.
18. Hipótesis 18 ( $H_{18}$ ): A mayor uso de la planeación social estratégica, mayor habilidad de la empresa para crear valor a través de sus programas sociales.

Tabla 7. Modelo 4: descripción y operacionalización de las variables de valores corporativos e ideología

Variable latente	Autor	Variable manifiesta
Orientación a la responsabilidad social	Husted <i>et al.</i> (2015)	<p>1: La alta dirección apoya y valora las iniciativas que incrementan la capacidad de la empresa para colaborar en la solución de problemas sociales</p> <p>2: La empresa cree que su gestión debe ser consistente con las expectativas filantrópicas y de ayuda que tiene la sociedad</p> <p>3: Las políticas de la empresa enfatizan que su comportamiento filantrópico es una medida útil de desempeño corporativo</p>
Orientación a la toma de decisiones participativa	Husted <i>et al.</i> (2015)	<p>1: La alta dirección está convencida de la importancia estratégica, a largo plazo, de adoptar la toma de decisiones participativa en niveles medios y ejecutivos de dirección</p> <p>2: La filosofía de la empresa enfatiza la toma de decisiones consensuada y participativa, seguida de la retroalimentación de los resultados para la evaluación grupal y definir acciones posteriores</p> <p>3: En la empresa se enfatiza la confianza en los altos ejecutivos como responsables para tomar todas las decisiones de productos o servicios concernientes a niveles de operaciones, marketing, entre otros</p>

ESTRATEGIA, RESPONSABILIDAD SOCIAL Y  
CREACIÓN DE VALOR

Orientación a la colaboración gubernamental	Elaboración propia basado en Belkhodja y Landry (2007)	<p>1: ¿Cómo califica la disposición de su empresa a colaborar efectivamente con el gobierno para crear oportunidades para desarrollar iniciativas conjuntas que atiendan problemas sociales?</p> <p>2: ¿Cómo califica la disposición de su empresa a colaborar efectivamente con el gobierno para invertir recursos financieros o humanos en iniciativas conjuntas para atender problemas sociales?</p>
Planeación social estratégica	Husted <i>et al.</i> (2015)	<p>1: Su empresa tiene un plan definido para el desarrollo de acciones sociales en la comunidad</p> <p>2: Su empresa mide los resultados de sus actividades de acción social en la comunidad</p> <p>3: Su empresa facilita que sus empleados dediquen parte del tiempo laboral a participar en acciones sociales en la comunidad</p> <p>4: ¿En qué tramo colocaría usted a su empresa en cuanto a inversión en acciones sociales en la comunidad sobre el total de ventas?</p>
Creación de valor (Variable dependiente):	Husted <i>et al.</i> (2015)	<p>1: Influir en las decisiones de compra de sus clientes</p> <p>2: Desarrollar nuevos negocios con objetivos sociales</p> <p>3: Captar nuevos clientes de manera natural y efectiva</p> <p>4: Incrementar la rentabilidad</p> <p>5: Desarrollar nuevos productos o servicios</p> <p>6: Abrir nuevos mercados</p>

Fuente: Elaboración propia (2020)

Para la validación estadística del modelo se utilizó el modelado de ecuaciones estructurales, un método de análisis multivariado de segunda generación, que permite evaluar variables latentes no observables o difíciles de medir, lo que lo hace ideal para estudiar problemas de investigación en los



## 2. EL MODELO DE CREACIÓN DE VALOR A TRAVÉS DE LA ESTRATEGIA SOCIAL CORPORATIVA

negocios (Chin, 1998; Wong, 2013). Se eligió la técnica de Mínimos Cuadrados Parciales (*PLS-SEM*), que ofrece altos niveles de poder estadístico, aún con tamaños de muestra pequeños (Hult, Ringle, y Sarstedt, 2017).



# 3

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### **3.1 Interpretación y discusión de los resultados**

Como se estableció previamente, los modelos evaluados parten del planteamiento de que la creación de valor, a través de la estrategia social, es el resultado del ajuste entre el posicionamiento social estratégico de la firma y la planeación social estratégica, y cuatro conjuntos de variables determinadas por los ambientes externo e interno de la firma (Husted *et al.*, 2015), a saber: (1) entorno de la industria, (2) capacidades y recursos de la firma, (3) grupos de interés fuera de mercado y (4) valores corporativos e ideología.

### **3.1.1 Entorno de la industria y creación de valor**

El posicionamiento social estratégico, definido como el grado en el cual las empresas son proactivas para responder a temas sociales con relación a sus competidores, mostró en este estudio tener un efecto positivo altamente significativo sobre la creación de valor. Estos resultados coinciden con los obtenidos por Husted y Allen (2007a) y por Husted *et al.* (2015).

El análisis del efecto factores del ambiente externo sobre el posicionamiento social estratégico consideró la evaluación del entorno de la industria, estimado a través de los constructos dinamismo, munificencia y complejidad como indicadores de la percepción sobre el ambiente competitivo de la industria, así como hostilidad y controlabilidad, como indicadores de la habilidad de la firma para responder al ambiente; estas cinco dimensiones del ambiente reflejan el poder percibido de la firma, en relación a sus principales grupos de interés (Husted y Allen, 2001; Sutcliffe y Huber, 1998).

En la evaluación empírica realizada por Husted *et al.* (2015) la escala utilizada para evaluar el constructo dinamismo presentó baja fiabilidad, por lo que en el presente estudio se incluyeron los indicadores originalmente propuestos por Sutcliffe y Huber (1998). Si bien mejoró la fiabilidad compuesta del constructo a un nivel adecuado, no mostró poder predictivo sobre el posicionamiento social estratégico.

Contrariamente a lo esperado con base en los resultados de Husted y Allen (2007a) y Husted *et al.* (2015), la munificencia presentó un efecto negativo no significativo so-

bre el posicionamiento social estratégico. El planteamiento teórico de dichos autores es que es más factible que ocurra posicionamiento social estratégico en ambientes de alta munificencia ambiental, debido a la mayor disponibilidad de recursos para innovar y diferenciarse. Esta hipótesis no puede ser confirmada con base en los resultados de este estudio. La munificencia percibida refleja el grado en el cual los administradores reportan la disponibilidad de recursos en el ambiente como crecientes o decrecientes, lo cual es un indicador de la capacidad del ambiente para sostener la estabilidad o crecimiento de la organización y sus competidores en la misma industria (Sutcliffe y Huber, 1998); de este modo, el signo negativo observado podría implicar que la percepción de la alta dirección de las empresas encuestadas es que los recursos requeridos del ambiente externo están decreciendo.

De los constructos no evaluados empíricamente en estudios previos, la complejidad presentó un efecto marginal negativo, mientras que la hostilidad, si bien tuvo un mayor efecto, no fue significativa. Por lo que, solamente controlabilidad presentó valor predictivo significativo sobre la planeación social estratégica.

La teoría de la dependencia de recursos sostiene que, para competir por los recursos externos, los administradores desarrollan estrategias para maximizar su poder a través de quienes los controlan (Pfeffer y Salancik, 1978; Zapata Rotundo y Mirabal Martínez, 2011). En el modelo de evaluación del entorno de la industria se plantearon las hipótesis de que en ambientes externos dinámicos-inestables,

con alta munificencia, alta complejidad, baja hostilidad y alta controlabilidad, los directivos de las organizaciones tienden a seleccionar estrategias sociales de manera más proactiva –posicionamiento social estratégico– como un medio para diferenciarse de sus competidores y crear valor económico.

Con respecto al dinamismo, este es al menos el segundo estudio que no obtiene evidencia empírica de su impacto en el posicionamiento social estratégico y creación de valor. El hecho de que en este estudio la munificencia haya tenido un efecto negativo podría implicar, a la luz de la teoría de la dependencia de recursos, que cuando se percibe una alta disponibilidad ambiental de recursos, las firmas no tienen incentivo para ser más proactivas que sus competidoras en la atención de asuntos sociales.

Los factores del ambiente externo que mostraron las relaciones más fuertes son hostilidad y controlabilidad, si bien sólo la última fue significativa. Esto es importante en términos de estrategia ya que de acuerdo con Sutcliffe y Huber (1998), la hostilidad y la controlabilidad, más que la inestabilidad, munificencia y controlabilidad, son frecuentemente las bases de acciones estratégicas.

En conclusión, los resultados de la evaluación del entorno de la industria, basada en la relación percibida que la empresa tiene con sus principales competidores, grupos de interés de mercado, proveedores y clientes, a través de las dimensiones dinamismo, munificencia, complejidad, hostilidad y controlabilidad, muestran que solo esta última es un factor que los administradores considerarían para seleccionar una estrategia social. Asimismo, se concluye que la

proactividad de la empresa para responder a temas sociales con relación a sus competidores –posicionamiento social estratégico– tiene un efecto altamente significativo sobre la creación de valor a través de la estrategia social.

#### **3.1.2 Capacidades y recursos de la firma, y creación de valor**

En cuanto al ambiente interno, se analizó el efecto de las capacidades y recursos de la firma sobre el posicionamiento social estratégico y la creación de valor, a través de los constructos integración de grupos de interés, innovación continua y desarrollo de nuevas oportunidades de negocio, y habilidad política de la firma.

Los resultados de Husted y Allen (2007a) y de Husted *et al.* (2015) descartaron el efecto de la integración de grupos de interés, sin embargo en este estudio la capacidad de integración con los grupos de interés presentó una relación fuerte y altamente significativa con el posicionamiento social estratégico. Una razón de esta discrepancia podría ser el tamaño de la empresa, ya que los trabajos previos se realizaron con grandes empresas españolas y con empresas multinacionales en México, mientras que en este estudio alrededor del 40% de la muestra estuvo integrada por empresas pequeñas y medianas, las cuales frecuentemente mantienen gran presencia en las comunidades locales y mayor arraigo, lo que les permite conocer con mayor facilidad las necesidades de sus grupos de interés (Hernández y Sánchez, 2012).

La innovación continua tuvo un efecto marginal sobre el posicionamiento social estratégico, al contrario de lo obtenido por Husted y Allen (2007a) y Husted *et al.* (2015).

Lo anterior puede implicar que, a diferencia de las empresas grandes y trasnacionales, las empresas consideradas en este estudio no visualizan o no aprovechan el potencial de innovación que puede generar su acción social.

Como aportación al modelo se agregó el constructo habilidad política, al considerarlo un recurso importante de la firma. Los indicadores para evaluar este constructo fueron elaboración propia con base en trabajos de Macher y Mayo (2015) y Dossi y Lissin (2011), y se confirmó su fiabilidad y validez.

Los resultados mostraron que la habilidad política de la firma tiene un efecto negativo pero significativo sobre el posicionamiento social estratégico, lo que quizás pudiera indicar que las empresas con menor habilidad política tienden a involucrarse en actividades sociales, como una forma de ganar visibilidad y mejorar su posición competitiva; otra posible explicación es que, con un marco regulatorio débil o dificultades técnicas de los organismos reguladores, las empresas con habilidad política aprovechan este recurso para limitar su respuesta a temas sociales.

El análisis de los factores internos tiene su sustento en la teoría basada en recursos, que conceptualiza a las firmas como un conjunto de recursos que, si son valiosos, raros, inimitables, no sustituibles, y están distribuidos heterogéneamente entre las firmas, pueden conducir a lograr una ventaja competitiva sostenible, al ser utilizados para implementar estrategias creadoras de valor (Barney, 1991; Bowen, 2007; Eisenhardt y Martin, 2000; Guesalaga *et al.*, 2018; Wernerfelt, 1984).



El presente estudio confirma que la integración con grupos de interés y la habilidad política son dos importantes recursos internos que poseen las firmas, que tienen efecto sobre el posicionamiento social estratégico y la creación de valor. La innovación continua, si bien es un importante recurso interno, no mostró efecto sobre el posicionamiento social estratégico.

De este modo, el análisis de las capacidades y recursos internos muestra que las firmas que poseen mayor habilidad para establecer relaciones colaborativas con una amplia variedad de grupos de interés, así como aquellas con menor habilidad política, tienden a ser más proactivas, que sus competidoras en la atención de temas sociales, y a crear valor a través de ello.

#### **3.1.3 Creación de valor a través de los grupos de interés fuera de mercado**

La planeación social estratégica se entiende como la definición de un programa y agenda para la acción social, incluyendo la inversión de recursos financieros y humanos, así como la medición de resultados. De acuerdo con los modelos planteados, la planeación social estratégica está determinada por factores del ambiente externo –grupos de interés fuera de mercado– y factores del ambiente interno –valores corporativos e ideología–.

Los resultados obtenidos confirman que la planeación social estratégica tiene un efecto positivo altamente significativo sobre la creación de valor, tanto al analizar los factores externos como los factores internos. Los factores del am-

biente externo que se analizaron fueron la relevancia de los empleados, la relevancia de las OSC y la relevancia del gobierno, factores que se definen como el grado en el cual los administradores dan prioridad a las peticiones de cada uno de estos sectores.

Los resultados mostraron que las organizaciones que conceden mayor relevancia a las peticiones de los empleados y de las OSC, utilizan en mayor medida la planeación social estratégica, mientras que la relevancia del gobierno no tuvo un efecto significativo. Estos resultados confirman aquellos obtenidos por Husted *et al.* (2015) en lo referente al efecto positivo de la relevancia de las organizaciones de la sociedad civil, y al efecto débil de la relevancia del gobierno; sin embargo, en su estudio la relevancia de los empleados no tuvo efecto sobre la planeación social estratégica, que en nuestro caso fue significativo.

Como se especificó previamente, el análisis de los factores externos parte de la teoría de la dependencia de recursos, que señala que las firmas buscan influenciar y controlar el comportamiento de los distintos actores del entorno (Pfeffer y Salancik, 1978; Ulrich y Barney, 1984; Zapata Rotundo y Mirabal Martínez, 2011). Partiendo de lo anterior, los resultados de este estudio muestran que las empresas priorizan la atención a las peticiones de sus empleados y de las OSC, sobre la atención a las peticiones del gobierno.

En conclusión, de los grupos de interés fuera de mercado, las organizaciones de la sociedad civil y los empleados tienen una fuerte influencia en la intención de las empresas de utilizar estrategias sociales basadas en la planeación social estratégica.

### **3.1.4 Valores corporativos e ideología de la firma, y creación de valor**

Como parte del análisis de factores internos, se revisó el efecto de los valores corporativos e ideología de la firma sobre la planeación estratégica y la creación de valor. Los factores evaluados fueron la orientación a la responsabilidad social, la orientación a la toma de decisiones participativa, y la orientación a la colaboración gubernamental.

Los dos primeros constructos fueron evaluados mediante el instrumento utilizado por Husted *et al.* (2015), cuyo estudio no incluyó la orientación a la colaboración gubernamental. Por lo anterior, para el presente estudio se desarrollaron indicadores a partir de los propuestos por Belkhdja y Landry (2007); la escala desarrollada mostró buenos índices de fiabilidad y validez.

En el estudio realizado por Husted *et al.* (2015), la orientación a la RSC tuvo un efecto positivo sobre la planeación social estratégica, sin embargo no pudieron confirmar el efecto de la orientación a la toma de decisiones participativa, y la orientación a la colaboración gubernamental no formó parte del modelo que evaluaron. En el estudio de este libro, se observó que la orientación a la RSC, la orientación a la toma de decisiones participativa, y la orientación a la colaboración gubernamental tuvieron fuerte impacto en el uso de la planeación social estratégica.

Desde la teoría basada en recursos, la orientación a la responsabilidad social, a la toma de decisiones participativa y a la colaboración gubernamental, forman parte de los recursos internos de las empresas que impulsan el uso de la planeación social estratégica como estrategia para la creación de valor.

### 3.2 Conclusiones

La investigación que guio este libro tuvo como objetivo identificar los factores de los ambientes externo e interno que influyen en la decisión de las empresas para incorporar la estrategia social como parte de su planeación estratégica, con la finalidad de crear valor económico a la vez que se atienden problemas sociales.

Sobre la base de las teorías instrumentales (Garriga y Melé, 2004) y estratégicas (Lantos, 2001) de la RSC, este libro parte de la concepción de la RSC como estrategia social, definida como un portafolio de proyectos sociales que buscan intencionalmente la obtención de utilidades, incorporado al proceso de planeación estratégica (Husted y Allen, 2011). Se dice que una empresa tiene una estrategia social con base en la importancia que da a (1) la definición de un plan para la acción social; (2) la intensidad de su inversión en programas sociales; (3) el compromiso de los empleados; (4) el impacto percibido de la acción social sobre la posición competitiva, y (5) la medición de los resultados de sus programas (Husted y Allen, 2007a).

En la medición de los resultados de la acción social, se utiliza el concepto de creación de valor, el cual refleja la expectativa de la empresa de influir en las decisiones de compra de sus clientes, desarrollar nuevos negocios, captar nuevos clientes, incrementar la rentabilidad, desarrollar nuevos productos y servicios, y abrir nuevos mercados; se crea valor cuando los consumidores están dispuestos a pagar un premio por los productos y servicios de la firma, con base en su involucramiento y posición respecto a temas sociales específicos. Lo anterior implica una visión mucho más amplia

que el desempeño financiero corporativo (Burke y Logsdon, 1996; Husted y Allen, 2007a, 2011; Porter y Kramer, 2011).

Los resultados del trabajo de este libro muestran que, de los factores del ambiente externo, la controlabilidad del entorno de la industria tiene un efecto positivo sobre el posicionamiento social estratégico, y éste sobre la creación de valor. En tanto que, del ambiente interno, la integración con grupos de interés y la habilidad política presentan una relación significativa con el posicionamiento social estratégico y la creación de valor. Contrariamente a lo obtenido en otros estudios (Husted y Allen, 2007a; Husted *et al.*, 2015), el dinamismo y la munificencia ambiental no tuvieron efectos significativos sobre la tendencia a utilizar el posicionamiento social estratégico.

Con base en los resultados anteriores, se concluye que las empresas que están más dispuestas a utilizar el posicionamiento social estratégico son aquellas que perciben el ambiente externo como controlable, que cuentan con el recurso de integración con sus grupos de interés y que buscan mejorar su habilidad política, como recurso interno.

El análisis de los modelos de planeación social estratégica muestra que, de los factores del ambiente externo, la relevancia de las organizaciones sociales y de los empleados tienen efectos significativos sobre la planeación social estratégica, la cual, a su vez, tiene efectos positivos sobre la creación de valor. Del ambiente interno, la orientación a la responsabilidad social, a la toma de decisiones participativa y a la colaboración gubernamental tienen efectos positivos significativos sobre la planeación social estratégica y la creación de valor.

De este modo, se concluye que las empresas más proclives al uso de la planeación social estratégica son aquellas que consideran relevante su relación con sus empleados y con las OSC, y sus valores corporativos están orientados hacia la responsabilidad social, a la toma de decisiones participativa y a la colaboración gubernamental.

Finalmente se concluye que una mayor proactividad de las firmas para responder a temas sociales y el contar con programas y agendas establecidas para la acción social, conducen a una mayor creación de valor económico para la empresa, con relación a sus competidores. La Figura 10 muestra de manera integrada los resultados de los cuatro modelos evaluados.

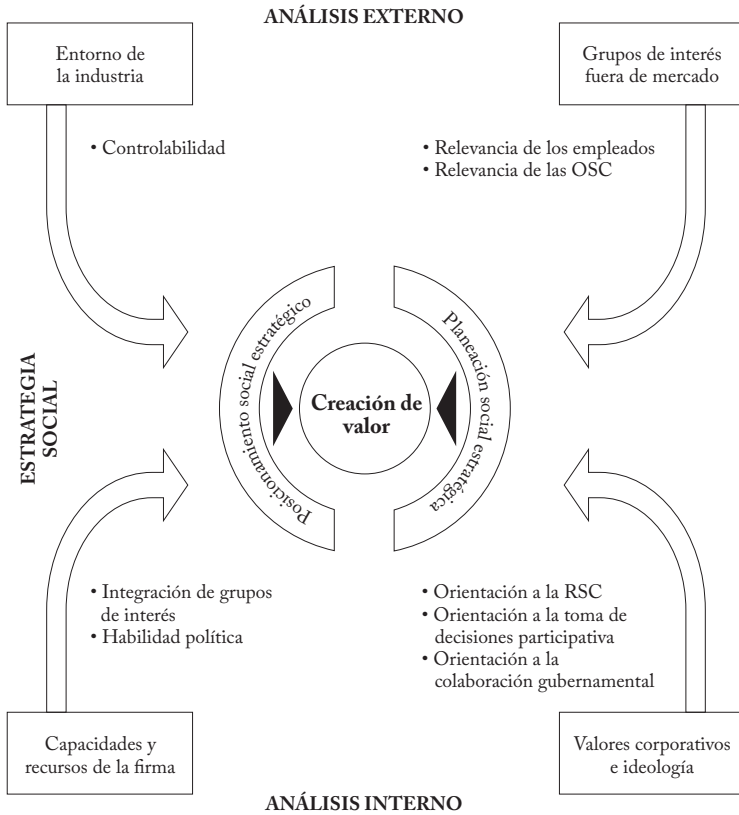
### **3.3 Contribución a la teoría**

Esta investigación contribuye a enriquecer tanto la teoría como la práctica de la planeación estratégica, en temas relacionados con la responsabilidad social corporativa y su impacto en el logro de ventajas competitivas.

En primer término, provee una evaluación empírica de la utilidad del concepto creación de valor como una forma de evaluar los beneficios económicos para la empresa al involucrarse en actividades de responsabilidad social, en sustitución de la evaluación a través de indicadores de desempeño financiero, los cuales, como se discutió en el marco teórico, presentan resultados contradictorios. Lo anterior está en línea con lo sostenido por autores como Burke y Logsdon (1996), Husted y Allen (Husted y Allen, 2001, 2011) así como Porter y Kramer (2011), entre otros que han contribuido al desarrollo de este concepto.

### 3. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Figura 9. Variables con efecto significativo sobre la creación de valor.



Fuente: Elaboración propia (2020)

Otra contribución importante aquí expuesta es la validación de que la creación de valor a través de la estrategia social se logra cuando las empresas implementan programas

y agendas establecidas para la acción social, y son proactivas para responder a temas sociales. Lo anterior confirma el planteamiento de Husted y Allen (2001) en el sentido de que cuando la estrategia corporativa incluye tanto objetivos económicos –estrategia de negocios corporativa– como no económicos –estrategia social corporativa– es factible lograr la creación de valor económico y la creación de valor social.

En el estudio se incluyeron factores que no habían sido evaluados empíricamente en investigaciones anteriores; de ellos, la controlabilidad y la habilidad política de la firma demostraron influenciar el posicionamiento social estratégico, mientras que la orientación a la colaboración gubernamental contribuye a la planeación social estratégica.

Un instrumento validado para evaluar la estrategia social es otra aportación de este trabajo. La base del mismo fue proporcionada por el Dr. Bryan W. Husted, quien lo desarrolló y aplicó en un estudio realizado en España junto con sus colaboradores (Husted *et al.*, 2015). Este instrumento consta de 39 indicadores para evaluar 12 constructos de creación de valor. Toda vez que el presente trabajo involucra 17 constructos, fue necesaria la incorporación de nuevos factores; el instrumento consideró inicialmente 59 indicadores, de los cuales seis fueron depurados debido a baja fiabilidad individual, por lo que la escala final constó de 53 indicadores para determinar 17 variables latentes, y se presenta en el Anexo Metodológico.

Como aportación adicional, se incluyeron dos nuevos constructos, habilidad política y orientación a la colaboración gubernamental, y se diseñó una escala para evaluarlos, la cual



cumplió satisfactoriamente con los criterios de fiabilidad y validez comúnmente aceptados. Estos nuevos constructos tuvieron efectos altamente significativos sobre el posicionamiento social estratégico y la planeación social estratégica, respectivamente.

Finalmente debe destacarse que el trabajo contribuye al conocimiento de las condiciones bajo las cuales las empresas pueden crear valor a través de la estrategia social, lo cual complementa las evaluaciones empíricas de Husted y Allen (2007a) y Husted, *et al.*(2015).

#### **3.4 Contribución a la gestión empresarial**

A partir de los resultados de este trabajo se generan múltiples contribuciones a la gestión empresarial, desde el punto de vista de la planeación estratégica.

En primer lugar, muestra que la estrategia social puede integrarse a la estrategia de negocios, y crear valor económico para la compañía, a la vez que genera valor social. Se demuestra que la RSC no es sólo hacer el bien o filantropía, que generalmente son vistos como un gasto, sino que puede dar origen a ventajas competitivas sostenibles para la empresa.

El estudio muestra que se crea valor económico cuando los objetivos de la participación empresarial en acciones sociales en la comunidad coinciden con objetivos de negocio, tales como influir en las decisiones de compra de sus clientes; desarrollar nuevos negocios con objetivos sociales; captar nuevos clientes de manera natural y efectiva; incrementar la rentabilidad; desarrollar nuevos productos y servicios, y abrir nuevos mercados. Para ello, la empresa puede utilizar

tanto el posicionamiento social estratégico como la planeación social estratégica.

El posicionamiento social estratégico implica ser proactivo para la atención de problemas sociales. Para mejorar en este aspecto, las empresas pueden desarrollar su habilidad de integración con los grupos de interés, estableciendo canales de comunicación efectiva y trabajo colaborativo para resolver problemas sociales, ganando así confianza y credibilidad. Esta es una capacidad estratégica que no puede ser imitada fácilmente por sus competidores, por lo que puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva.

Otra competencia interna que, de acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación de este libro, puede contribuir a mejorar el posicionamiento social estratégico de las empresas es la habilidad política, la cual representa una forma de capital reputacional que es también difícil de imitar.

La planeación social estratégica implica diseñar una agenda y programa de acción social. De acuerdo con nuestros resultados, esta planeación debe considerar particularmente la atención a los grupos de interés fuera de mercado, dentro de los cuales destacan de manera prioritaria las OSC y los empleados de la compañía.

Naturalmente no todos los grupos de interés pueden recibir la misma atención de la firma, toda vez que no tienen la misma importancia en términos de poder, legitimidad y urgencia. En este sentido, las empresas deben considerar en su planeación social estratégica las peticiones de aquellas organizaciones que representan tanto una oportunidad potencial, como las que pueden potencialmente convertirse en amenaza.

Otro factor determinante en la planeación social estratégica son los valores e ideología de la firma, que conforman uno de los pilares de la estrategia corporativa, al influir en las decisiones de los administradores, y pueden representar un tipo de recurso difícil de imitar. Los resultados obtenidos para este libro muestran que la orientación de la firma hacia la responsabilidad social, el involucramiento de los empleados en la toma de decisiones y la disposición de la empresa para colaborar con el gobierno en la atención de problemas sociales, impulsan el uso de la planeación social estratégica.

Este conocimiento se relaciona además con el modelo de cinco dimensiones de Burke y Logsdon (1996) sobre la relación entre la estrategia, la RSC y la creación de valor, y con las propuestas de Porter y Kramer (2006) para analizar la interdependencia entre la empresa y la sociedad para la creación de valor compartido.

En un ejercicio de integración de los resultados de este trabajo con las ideas de los autores revisados, podríamos decir que el modelo evaluado establece que el uso del posicionamiento social estratégico y la planeación social estratégica conducen a la creación de valor; el análisis de la cadena de valor y el modelo de diamante podrían utilizarse para crear un inventario de problemas y oportunidades a considerar en la planeación social estratégica (Porter y Kramer, 2006); las dimensiones de centralidad, especificidad, proactividad, voluntarismo y visibilidad del modelo de Burke y Logsdon (1996) serían de utilidad en la selección definitiva de los elementos de la agenda de estrategia social. Todo ello como parte de la planeación estratégica de la compañía.

ESTRATEGIA, RESPONSABILIDAD SOCIAL Y  
CREACIÓN DE VALOR

Figura 10. Factores a considerar por los administradores en el diseño de una estrategia social

Percepción de los administradores con respecto a su habilidad de influenciar los resultados	<b>Posicionamiento social estratégico</b> Proactividad de la empresa para responder a los asuntos sociales, en relación a sus competidores	<b>Creación de valor</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Influir en las decisiones de compra de sus clientes</li> <li>• Desarrollar nuevos negocios con objetivos sociales</li> <li>• Captar nuevos clientes de manera natural y efectiva</li> <li>• Incrementar la rentabilidad</li> <li>• Desarrollar nuevos productos o servicios</li> <li>• Abrir nuevos mercados</li> </ul>
Habilidad para establecer relaciones colaborativas basadas en la confianza con los grupos de interés		
Capacidad percibida de influir en las políticas públicas que afectan a la compañía		
Disposición de la compañía para priorizar las peticiones de los empleados	<b>Planeación social estratégica</b> Definición por parte de la empresa de un programa y agenda para la acción social, incluyendo la inversión de recursos financieros y humanos, la medición de resultados	
Disposición de la compañía para priorizar las peticiones de las OSC		
Compromiso de la compañía para participar en la solución de problemas sociales		
Orientación a la toma de decisiones basada en consenso participativo		
Disposición para colaborar efectivamente con el gobierno para atender problemas sociales		

Fuente: Elaboración propia (2020)

### **3.5 Limitaciones y sugerencias para futuras investigaciones**

Una limitación del presente estudio es que el instrumento fue contestado en línea por directivos de empresas dispuestos a participar, de manera que no se obtuvo una muestra probabilística. Por lo anterior, los resultados pueden no ser generalizables a otros contextos.

Otra limitación fue el bajo número de observaciones, apenas suficiente para un estudio de naturaleza exploratoria. El bajo número de respuestas en otros trabajos similares ha sido una restricción en la realización de estudios confirmatorios en temas donde se requiere la opinión de altos ejecutivos de las empresas.

El modelo de estrategia social proporciona un marco teórico sólido para explicar las condiciones bajo las cuales las empresas pueden crear valor a través de la acción social. Sin embargo, en tanto persista la falta de convergencia en la conceptualización, teorías y orientaciones de la RSC, será difícil llegar a un modelo general de investigación y medición del impacto de la acción social.

Aún con las limitantes y dificultades, se considera que el enfoque de estrategia social es promisorio, en la medida que ofrezca respuestas a las empresas para que les ayude a mejorar la manera de hacer negocios, a la par que se reducen las enormes desigualdades sociales. Para ello, es necesario realizar estudios más extensos que permitan entender mejor la creación de valor a través de la estrategia social y la RSC estratégica.

En el presente estudio se obtuvo un instrumento confiable que puede ser utilizado a nivel más amplio, a fin de obtener

resultados que puedan ser generalizados en distintos contextos económicos y geográficos. Lo anterior podría lograrse con el apoyo de cámaras y asociaciones empresariales, para ganar acceso a un mayor número de participantes.

Además, el modelo podría ser ampliado para incluir nuevos temas que lleven a la creación de valor a través de la estrategia social; por ejemplo, la disposición para colaborar conjuntamente con otras empresas en la atención a problemas sociales y, en su caso, la distribución del valor creado a través de dichas acciones. Sin duda otro aspecto que merece ser considerado es la acción social como fuente de innovación organizacional.

Por último, un campo muy importante para futuras investigaciones en lo referente a RSC y estrategia social, lo constituyen las pequeñas y medianas empresas, las cuales por su cercanía y arraigo en las comunidades donde operan, desarrollan actividades sociales generalmente de manera fragmentada e informal. En este caso, es necesario, inclusive, desarrollar adecuaciones a los conceptos teóricos, ya que en su mayoría se aplican al contexto de las grandes empresas.

# ANEXO

## METODOLÓGICO

Como se explicó en el Capítulo 2 de este libro, la investigación se realizó a través de una encuesta enviada a directivos de empresas que tenían al menos tres años consecutivos recibiendo el distintivo ESR que otorga el Cemefi. El instrumento consta de 59 preguntas, cada una de ellas evaluada mediante una escala Likert de cinco puntos, que utiliza 59 indicadores para determinar 17 variables latentes, y se presenta en la sección 4.5 de este capítulo.

La validación estadística se realizó mediante la técnica de ecuaciones estructurales, mediante Mínimos Cuadrados Parciales (*PLS-SEM*), que ofrece altos niveles de poder estadístico, aún con tamaños de muestra pequeños (Hair, *et al.*, 2017).

En esta sección, se presenta el resultado del análisis estadístico de cada uno de los modelos evaluados. Para cada caso se muestran los estadísticos descriptivos, la validación del modelo de medida o externo, y la validación del modelo estructural o interno.

### **Modelo 1: evaluación del entorno de la industria y creación de valor**

La estimación del modelo permite determinar el grado de ajuste entre la construcción teórica y la realidad, reflejada en los datos colectados mediante el instrumento de investigación, ya que proporciona medidas empíricas de las

relaciones entre los indicadores y los constructos, y entre los constructos (Hair *et al.*, 2017).

En esta sección se presentan los resultados del análisis descriptivo, así como la evaluación del modelo de medida y del modelo estructural propuesto para analizar la relación entre el análisis del entorno de la industria y la creación de valor.

### **1.1 Análisis estadístico descriptivo de las variables del entorno de la industria**

Si bien los modelos PLS-SEM son técnicas no paramétricas que no requieren que los datos se distribuyan normalmente, cuando su distribución es extremadamente alejada de la normal, se presentan problemas para establecer la significancia de los parámetros, ya que pueden “inflar” los errores estándar que se obtienen del procedimiento *bootstrapping* (Hair *et al.*, 2017). Por ello, se procedió a calcular la media, mediana, moda, desviación estándar, y los coeficientes de asimetría y curtosis de cada una de las variables de la muestra.

Como se observa en la Tabla 8, los cálculos obtenidos nos muestran que la desviación estándar es baja –considerando que la escala de medida Likert que se usó es de 1 a 5–; asimismo, las similitudes de las medidas de tendencia central sugieren una distribución normal en los datos. Salvo en un caso, los coeficientes de asimetría están dentro del rango estadístico aceptable, al no ser mayores a +1 o menores a -1, de acuerdo a lo establecido por Hair *et al.* (2017). En referencia al Coeficiente de Apuntamiento o Curtosis,



todos los valores están por debajo de 5, lo que se interpreta como una buena distribución (Jiang, Klein, Wu, y Liang, 2009).

Tabla 8. Análisis descriptivo de las variables del modelo de evaluación del entorno de la industria

Variable	Media	Mediana	Moda	Des- viación estándar	Asimetría	Curtosis
Dinam1	3.714	4	4	0.7	-0.043	-0.135
Dinam2	3.657	4	4	0.583	-0.659	0.492
Dinam3	3.743	4	4	0.873	-1.069	1.829
Dinam4	3.714	4	4	0.813	-0.408	-0.1
Dinam5	3.629	4	4	0.483	-0.556	-1.797
Munif1	3.971	4	4	0.736	-0.851	1.406
Munif2	3.857	4	4	0.867	-0.534	-0.165
Munif3	3.8	4	4	0.786	0.015	-0.68
Comple1	4.086	4	4	0.603	-0.041	-0.151
Comple2	3.371	3	4	0.636	-0.531	-0.574
Comple3	4.057	4	4	0.791	-0.469	-0.291
Comple4	3.229	3	3	0.959	0.323	-0.81
Hostil1	3.143	3	3	0.639	-0.14	-0.514
Hostil2	3.057	3	3	0.715	-0.088	-1.015
Hostil3	3.314	3	3	0.666	-0.479	-0.697
Hostil4	3.171	3	3	0.81	-0.674	-0.198
Hostil5	2.8	3	3	0.623	-0.562	1.11
Control1	3.629	4	4	0.59	-0.531	0.233
Control2	4	4	4	0.535	0	0.773
Control3	3.057	3	3	0.63	-0.046	-0.377
Control4	3.314	3	3	0.919	0.233	-0.703

ESTRATEGIA, RESPONSABILIDAD SOCIAL Y  
CREACIÓN DE VALOR

Control5	3.286	3	3	0.564	-0.061	-0.432
Posis1	3.343	3	3	0.791	0.367	-0.087
Posis2	3.914	4	4	0.603	0.041	-0.151
Posis3	4.114	4	4	0.522	0.142	0.697
Cvalor1	2.971	3	3	1.134	-0.188	-0.481
Cvalor2	3.8	4	4	0.576	0.038	-0.163
Cvalor3	3.886	4	4	0.574	-0.945	2.912
Cvalor4	3.971	4	4	0.696	0.04	-0.894
Cvalor5	3.257	3	3	1.179	-0.421	-0.488
Cvalor6	3.429	4	4	1.154	-0.81	0.08

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis de los estadísticos descriptivos

Por lo general, las aplicaciones PLS-SEM asumen implícitamente que los datos provienen de una sola población homogénea, lo cual no siempre es cierto, sobre todo en las ciencias sociales, debido a la heterogeneidad de las percepciones individuales en la evaluación de los constructos latentes (Hair, Sarstedt, Matthews, y Ringle, 2016; Sarstedt y Ringle, 2010). Cuando esta heterogeneidad es provocada por características observables, que eventualmente permiten la segmentación de la muestra, se denomina heterogeneidad observada. Sin embargo, dentro de una muestra puede haber diferencias entre dos o más grupos de datos que no dependen de características específicas observables, lo que se denomina heterogeneidad no observada. Además, cabe señalar que la segmentación es un tema crucial en la estimación de relaciones causa-efecto.

Con base en lo anterior, y con el objetivo de verificar la existencia de heterogeneidad en la muestra, así como de-

teectar grupos o segmentos específicos dentro de la misma, se aplicó el análisis con los Modelos de Mezcla Finita (*Finite Mixture Models FIMIX-PLS*), que permiten la identificación y tratamiento de la heterogeneidad no observada en los procedimientos PLS-SEM (Hair, *et al.*, 2016).

La Tabla 9 muestra los índices de ajuste de los criterios señalados en la literatura como los de mejor desempeño a los FIMIX-PLS, los cuales son el Criterio de Información Akaike modificado con Factor 4 ( $AIC_4$ ), el Criterio de Información Bayesiano Modificado (BIC), el Criterio de Información Akaike Consistente (CAIC), así como la Entropía Estadística Normalizada (EN) (Hair, *et al.*, 2016; Hair, Sarstedt, Ringle, y Gudergan, 2018). El análisis se realizó para uno, dos y tres segmentos.

Tabla 9. Índice de Ajuste de los FIMIX-PLS, modelo de evaluación del entorno de la industria

Índice de Ajuste	1 segmento	2 segmentos	3 segmentos
$AIC_4$	197.268	165.578	179.139
BIC	193.711	158.019	167.578
CAIC	201.711	175.019	193.578
EN		0.995	0.913

Fuente: Elaboración propia con base en los análisis estadísticos obtenidos en Smart-PLS 3.2.8.

Los criterios de información  $AIC_4$ , BIC y CAIC no están escalados dentro de un cierto rango de valores, sino que deben examinarse varias soluciones alternando el nú-

mero de segmentos, y seleccionar el modelo que minimiza un criterio particular; en el caso del índice EN, el valor oscila entre 0 y 1, los valores mayores indican una mejor partición y, en general, se considera que valores superiores a 0.5 permiten una clara clasificación de los datos (Hair, *et al.*, 2016). Como puede observarse en la Tabla 9, el número de segmentos más adecuado para extraer de los datos es de dos. Por otro lado, los valores de EN, al ser muy cercanos a 1 permiten asumir una distribución muestral ordenada, debido a que la muestra está representada en cada uno de los grupos o segmentos (Hair *et al.*, 2018).

Sarstedt y Ringle (2010) recomiendan que, una vez que se han identificado una o más variables exploratorias que se ajusten bien a las particiones FIMIX-PLS, se estimen modelos específicos por segmento. Sin embargo, para ello se requiere que todos los segmentos cumplan con criterios de tamaño mínimo de muestra requerido. Asimismo, recomiendan tomar en cuenta consideraciones teóricas. En el mismo sentido, Hair *et al.* (2016) señalan que cualquier decisión en el número de segmentos debe realizarse sobre bases pragmáticas y consideraciones prácticas.

Es importante señalar que mediante el instrumento de investigación se registró el sector económico al que pertenecen las empresas encuestadas, lo cual es útil como criterio de segmentación. Sin embargo, el número de encuestas recabadas es insuficiente para realizar la evaluación del modelo por segmentos, ya sea que éstos se basen en criterios de heterogeneidad observada o no observada, por lo que la estimación se realizó para la muestra sin segmentación.

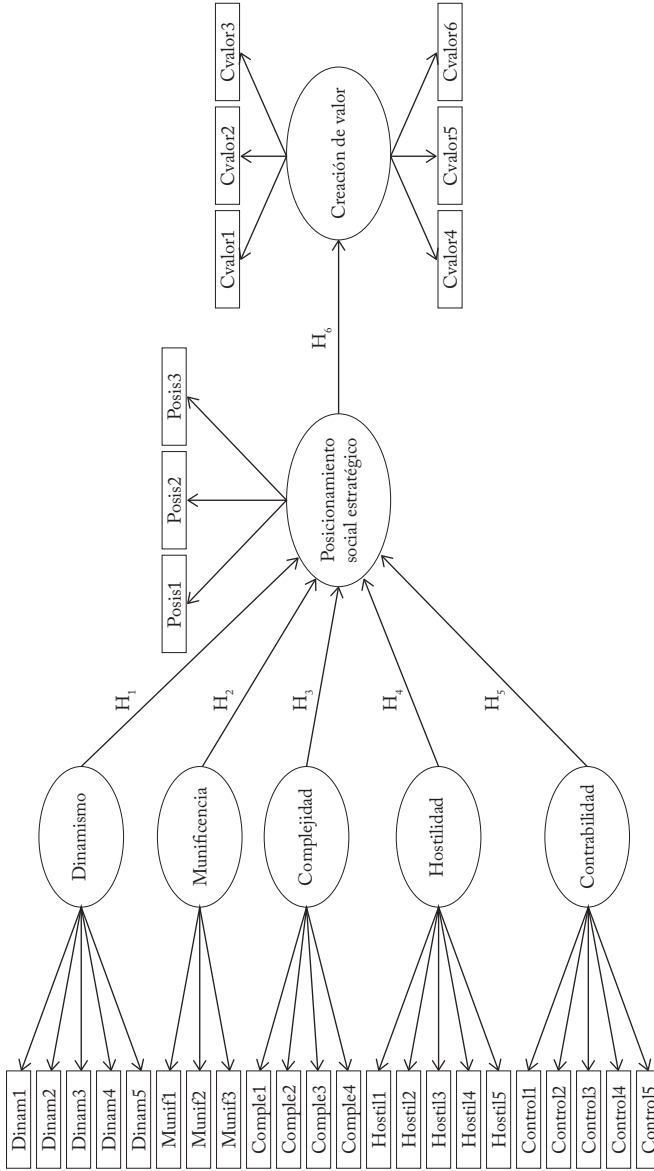
## 1.2 Validación del modelo de medida de la evaluación del entorno de la industria

Los modelos de ecuaciones estructurales se componen de dos submodelos: el modelo exterior o de medida (*outer model*) define la forma en que cada bloque de indicadores se relaciona con su variable latente, mientras que el modelo estructural o interior (*inner model*) especifica las relaciones entre las variables independientes y las variables latentes dependientes (Chin, 1998; Hair *et al.*, 2017; Máynez G. y Vargas S., 2019; Salgado Beltrán y Espejel Blanco, 2016; Wong, 2013).

La Figura 11 muestra el modelo estructural evaluado. El modelo de medida está representado por las flechas que unen los constructos dinamismo, munificencia, complejidad, hostilidad, controlabilidad, posicionamiento social estratégico y creación de valor, con los factores que en teoría los determinan. En todos los casos son indicadores reflectivos, es decir, se crean bajo la perspectiva de que todos miden el mismo fenómeno subyacente (Chin, 1998).

La validación del modelo de medida implica la descripción de las relaciones entre cada constructo y los indicadores que los determinan, a través de medidas adecuadas. Para modelos reflectivos, generalmente la evaluación del modelo se realiza analizando la consistencia interna, la validez convergente y la validez discriminante (Hair *et al.*, 2017).

Figura 11. Modelo estructural de la creación de valor a través del entorno de la industria



Fuente: Elaboración propia (2020)

**Validez de contenido.** La validez de contenido está soportada en la revisión de literatura que se presentó en el marco teórico y en la descripción del modelo, que abordó los constructos teóricos estudiados en el modelo.

**Fiabilidad individual de los indicadores.** El tamaño de la carga factorial ( $\lambda$ ) es un criterio estadístico de la fiabilidad para aceptar un indicador como integrante de un constructo reflectivo. El punto de corte comúnmente aceptado para este indicador es  $\lambda \geq 0.708$ , ya que implica que la varianza compartida entre el constructo y los indicadores del mismo (varianza explicada) es mayor que la varianza del error; sin embargo, pueden aceptarse valores de carga  $\lambda \geq 0.550$ , siempre y cuando en el constructo existan otros indicadores que presenten altas cargas (Chin, 1998).

En el análisis inicial de la fiabilidad de la carga factorial para el modelo, con los 31 indicadores, se obtuvieron cargas factoriales inferiores a los criterios establecidos para los indicadores Dinam2, Comple1, Comple2, Hostil5, y Control5 (Tabla 10), por lo que se procedió a su depuración. En una segunda ronda, se observaron algunos indicadores que no cumplen con el criterio de  $\lambda \geq 0.708$ , pero sí con el de  $\lambda \geq 0.550$ , por lo que no fueron depurados, considerando además que se podría perder información relevante (Bollen, 1989).

Tabla 10. Fiabilidad individual de los indicadores del modelo de evaluación del entorno de la industria

Indicador/ Constru- cto	Dinamismo		Munificencia		Complejidad		Hostilidad		Controlabi- lidad		Posiciona- miento social estratégico		Creación de valor	
	Ronda 1	Ronda 2	Ronda 1	Ronda 2	Ronda 1	Ronda 2	Ronda 1	Ronda 2	Ronda 1	Ronda 2	Ronda 1	Ronda 2	Ronda 1	Ronda 2
Dinam1	0.728	0.688												
Dinam2	0.332													
Dinam3	0.700	0.686												
Dinam4	0.779	0.792												
Dinam5	0.582	0.666												
Munif1			0.893	0.893										
Munif2			0.937	0.937										
Munif3			0.882	0.882										
Comple1					0.414									
Comple2					0.346									
Comple3					0.926	0.932								
Comple4					0.923	0.932								



ANEXO METODOLÓGICO

Hostil1																					
Hostil2																					
Hostil3																					
Hostil4																					
Hostil5																					
Control1	0.888	0.904				0.838	0.873														
Control2	0.848	0.832				0.776	0.741														
Control3	0.822	0.851				0.554	0.595														
Control4	0.853	0.886				0.734	0.819														
Control5	-0.337					0.440															
Posis1									0.820	0.820											
Posis2									0.885	0.889											
Posis3									0.862	0.857											
CValor1																		0.847	0.848		
CValor2																		0.709	0.709		
CValor3																		0.755	0.755		
CValor4																		0.826	0.827		
CValor5																		0.840	0.840		
CValor6																		0.723	0.724		

Fuente: Elaboración propia con base en los análisis estadísticos obtenidos en Smart-PLS 3.2.8

Como puede observarse en la Tabla 11, seis de los siete constructos presentan Coeficientes Alfa de Cronbach superiores a 0.70, y uno de ellos, dinamismo, superior a 0.60; en cuanto al Coeficiente de Fiabilidad Compuesta, en todos los constructos se obtuvieron valores superiores a 0.70, y mayores que los Alfa de Cronbach correspondientes. Asimismo, los coeficientes de correlación de Spearman ( $\rho$ -A) son altos. Los resultados anteriores comprueban la confiabilidad en la consistencia interna del modelo.

Tabla 11. Fiabilidad y validez del constructo del modelo de evaluación del entorno de la industria

Indicador/ Constructo	Alfa de Cronbach	$\rho$ -A	Fiabilidad compuesta	AVE	Communality	Redundancy
Dinamismo	0.669	0.666	0.802	0.504	0.192	
Munificencia	0.892	0.977	0.931	0.818	0.553	
Complejidad	0.848	0.848	0.929	0.868	0.466	
Hostilidad	0.891	0.892	0.925	0.754	0.537	
Controlabilidad	0.772	0.806	0.846	0.583	0.312	
Posicionamiento social estratégico	0.817	0.820	0.891	0.733	0.447	0.219
Creación de valor	0.883	0.904	0.906	0.617	0.440	0.140

Fuente: Elaboración propia con base en los análisis estadísticos obtenidos en Smart-PLS 3.2.8

**Validez convergente.** La validez convergente mide el grado en el cual una medida se correlaciona positivamente con medidas alternativas del mismo constructo; de este

modo, los indicadores de un constructo reflectivo convergen o comparten una alta proporción de la varianza (Hair *et al.*, 2017).

La validez convergente para los constructos reflectivos se calcula con el Análisis de la Varianza Extraída (AVE, *Average Variance Extracted*) (Fornell y Larcker, 1981). El Coeficiente AVE proporciona la cantidad de varianza que un constructo reflectivo obtiene de sus indicadores con relación a la cantidad de varianza debida al error de medida; los valores altos en un constructo indican que los indicadores asociados tienen mucho en común, lo cual es capturado por el constructo (Hair *et al.*, 2017). Este indicador de validez debe ser mayor que 0.500, es decir, que más del 50% de la varianza del constructo se explica por sus indicadores (Bagozzi, 1981; Fornell y Larcker, 1981). Como se muestra en la Tabla 11, todos los constructos analizados cumplen con el criterio estadístico señalado ( $AVE \geq 0.500$ ).

La Tabla 11 presenta también el coeficiente de comunalidad –otro indicador de validez convergente– que mide el porcentaje promedio de la varianza en los indicadores del factor, explicada por el factor. La comunalidad puede ser interpretada como una medida de la confiabilidad del factor en la fila correspondiente (Garson, 2016).

**Validez discriminante.** La validez discriminante indica en qué medida un constructo es realmente distinto de otros constructos en el mismo modelo, es decir, demuestra si los constructos analizados están significativamente alejados unos de otros en términos teóricos (Barclay, Thompson, y dan Higgins, 1995) y que posean una relación fuerte

con sus indicadores (Hair *et al.*, 2017). Tradicionalmente se utilizan dos medidas de la validez discriminante: el criterio de Fornell-Larcker, y el análisis de cargas cruzadas, a los cuales se ha agregado un tercero, el Método Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) (Hair *et al.*, 2017).

Para aplicar el criterio de Fornell-Larcker, se calculan los valores de la matriz estandarizada de las correlaciones entre las variables latentes, y se comparan con la raíz cuadrada del Coeficiente AVE de sus respectivos constructos. El análisis y presentación de los resultados de la aplicación del Criterio de Fornell-Larcker se muestra en la Tabla 12, en la cual la raíz cuadrada del Coeficiente AVE se ubica sobre la diagonal, en negrillas. Los elementos debajo de la diagonal representan las correlaciones entre las variables latentes.

Para establecer la validez discriminante, la raíz cuadrada del Coeficiente AVE de cada constructo debe ser mayor que su correlación con otros constructos (Hair *et al.*, 2017). De la revisión de los valores de la Tabla 12, puede constatarse que en todos los casos se cumple con este criterio. Lo anterior, indica que entre mayor porción de varianza entre los componentes de las variables latentes, mayores diferencias existirán entre los bloques de indicadores (Chin, 1998).

Tabla 12. Validez discriminante de los constructos del modelo de evaluación del entorno de la industria, Criterio de Fornell-Larcker

Indicador/ Constructo	Dinamismo	Munificencia	Complejidad	Hostilidad	Controlabilidad	Posicionamiento Social	Creación de valor
Dinamismo	<b>0.710</b>						
Munificencia	0.631	<b>0.904</b>					
Complejidad	0.601	0.535	<b>0.932</b>				
Hostilidad	0.653	0.835	0.529	<b>0.869</b>			
Controlabilidad	0.495	0.780	0.540	0.794	<b>0.764</b>		
Posicionamiento social estratégico	0.327	0.435	0.320	0.573	0.616	<b>0.856</b>	
Creación de valor	0.313	0.674	0.389	0.621	0.752	0.568	<b>0.786</b>

Fuente: Elaboración propia con base en los análisis estadísticos obtenidos en Smart-PLS 3.2.8

Para reforzar el análisis de la validez discriminante se procedió a calcular la Matriz de Cargas Cruzadas (*cross loading*), en la cual se comparan las cargas cruzadas entre los constructos y los indicadores (Henseler, Ringle, y Sarstedt, 2015). Las cargas de cada indicador sobre su constructo asociado deben ser mayores que sus cargas sobre cualquiera de los demás constructos (Chin, 1998; Hair *et al.*, 2017). Como se observa en la Tabla 13, en todos los casos se cumple con este criterio, lo que demuestra la validez discriminante del modelo.

ESTRATEGIA, RESPONSABILIDAD SOCIAL Y  
CREACIÓN DE VALOR

Tabla 13. Matriz de cargas cruzadas del constructo del modelo de evaluación del entorno de la industria

Indicador/ Constructo	Dinamismo	Munificencia	Complejidad	Hostilidad	Controlabi- lidad	Posiciona- miento social estratégico	Creación de valor
Dinam1	<b>0.688</b>	0.329	0.404	0.307	0.203	0.217	0.198
Dinam3	<b>0.686</b>	0.388	0.197	0.380	0.258	0.236	0.054
Dinam4	<b>0.792</b>	0.468	0.565	0.520	0.438	0.220	0.177
Dinam5	<b>0.666</b>	0.582	0.534	0.620	0.486	0.249	0.438
Munif1	0.617	<b>0.893</b>	0.540	0.704	0.632	0.295	0.524
Munif2	0.548	<b>0.937</b>	0.362	0.791	0.701	0.500	0.651
Munif3	0.573	<b>0.882</b>	0.628	0.760	0.792	0.328	0.636
Comple3	0.627	0.579	<b>0.932</b>	0.547	0.485	0.298	0.330
Comple4	0.494	0.418	<b>0.932</b>	0.439	0.520	0.299	0.395
Hostil1	0.593	0.736	0.511	<b>0.904</b>	0.634	0.491	0.475
Hostil2	0.524	0.660	0.504	<b>0.832</b>	0.642	0.513	0.515
Hostil3	0.575	0.840	0.452	<b>0.851</b>	0.786	0.527	0.635
Hostil4	0.572	0.647	0.358	<b>0.886</b>	0.686	0.447	0.521
Control1	0.349	0.664	0.231	0.647	<b>0.873</b>	0.551	0.724
Control2	0.196	0.409	0.517	0.529	<b>0.741</b>	0.556	0.433
Control3	0.340	0.505	0.423	0.507	<b>0.595</b>	0.176	0.598
Control4	0.710	0.859	0.555	0.770	<b>0.819</b>	0.434	0.628
Posis1	0.354	0.340	0.212	0.472	0.381	<b>0.820</b>	0.560
Posis2	0.301	0.471	0.375	0.583	0.564	<b>0.889</b>	0.495
Posis3	0.189	0.303	0.228	0.412	0.627	<b>0.857</b>	0.407
Cvalor1	0.311	0.616	0.463	0.512	0.604	0.334	<b>0.848</b>
Cvalor2	0.348	0.500	0.427	0.498	0.566	0.611	<b>0.709</b>
Cvalor3	0.074	0.372	0.027	0.378	0.587	0.517	<b>0.755</b>
Cvalor4	0.418	0.633	0.289	0.595	0.607	0.342	<b>0.827</b>

ANEXO METODOLÓGICO

Cvalor5	0.163	0.622	0.386	0.511	0.637	0.375	<b>0.840</b>
Cvalor6	0.115	0.469	0.239	0.418	0.474	0.229	<b>0.724</b>

Fuente: Elaboración propia con base en los análisis estadísticos obtenidos en Smart-PLS 3.2.8

En el Método Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT), se calcula el promedio de las correlaciones de los indicadores entre los constructos *versus* el promedio de las correlaciones de los indicadores dentro del constructo (Henseler *et al.*, 2015) usualmente el punto de corte es 0.85 o 0.90, el cual se contrasta con los HTMT, los cuales deben ser inferiores al punto de corte, con lo cual se afirma que existe validez discriminante (Máñez G. y Vargas S., 2019). Los resultados de este análisis se presentan en la Tabla 14, en la cual se observan valores altos de correlación en los constructos controlabilidad con munificencia, hostilidad y creación de valor, así como hostilidad con munificencia. Es importante señalar que Hair *et al.* (2017) afirman que el umbral exacto es debatible.

Tabla 14. Validez discriminante de los constructos del modelo de evaluación del entorno de la industria, Método Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Variable	Dinamismo	Munificencia	Complejidad	Hostilidad	Controlabilidad	Posicionamiento social estratégico
Dinamismo						
Munificencia	0.819					
Complejidad	0.797	0.646				
Hostilidad	0.834	0.925	0.604			

ESTRATEGIA, RESPONSABILIDAD SOCIAL Y  
CREACIÓN DE VALOR

Controlabilidad	0.737	0.959	0.692	0.957		
Posicionamiento social estratégico	0.442	0.481	0.382	0.666	0.699	
Creación de valor	0.433	0.756	0.457	0.685	0.922	0.597

Fuente: Elaboración propia con base en los análisis estadísticos obtenidos en Smart-PLS 3.2.8

Del análisis del modelo de medida (*outer model*) se concluye que el modelo de evaluación del entorno de la industria, una vez realizados los ajustes requeridos, cumple con los criterios de consistencia interna, de validez convergente y con los dos criterios de validez discriminante más ampliamente utilizados, por lo que se decidió continuar con el análisis.

### 1.3 Validación del modelo estructural de la evaluación del entorno de la industria

El modelo estructural especifica las relaciones direccionales de las variables latentes entre sí, con base en la teoría (Chin, 1998; Máynez G. y Vargas S., 2019; Salgado Beltrán y Espejel Blanco, 2016). Las técnicas que comúnmente se utilizan para evaluar el modelo estructural (*inner model*) son el Coeficiente de Determinación ( $R^2$ ) para variables latentes dependientes, la prueba de Stone-Geisser para probar la relevancia predictiva, y la varianza promedio extraída de Fornell y Larcker para establecer la predictividad; los procedimientos de remuestreo, como el *bootstrapping* se utilizan para examinar la estabilidad de los estimados (Chin, 1998). A continuación, se detallan los resultados de las pruebas realizadas al modelo evaluado.

**Coeficiente de determinación ( $R^2$ ).** El Coeficiente de Determinación es la medida más comúnmente utilizada para evaluar el modelo estructural, y es una medida del poder



predictivo del mismo. El coeficiente de determinación representa los efectos combinados de las variables latentes exógenas sobre la variable latente endógena, es decir, la cantidad de la varianza en los constructos endógenos que es explicada por todos los constructos exógenos ligados al mismo (Hair *et al.*, 2017).

El Coeficiente de Determinación toma valores entre 0 y 1, y su interpretación es idéntica a la de la regresión lineal, es decir, entre mayor sea el indicador, mejor será el nivel de predicción del modelo (Chin, 1998; Hair *et al.*, 2017) señalan que es difícil establecer un criterio fijo sobre los valores aceptables del Coeficiente de Determinación, en algunas disciplinas valores de 0.20 se consideran altos, mientras que en otras se esperan valores mucho más elevados; en la investigación sobre temas de marketing, los valores de  $R^2$  de 0.75, 0.50, 0 0.25 para variables endógenas se consideran como sustanciales, moderados o débiles, respectivamente. Asimismo, Chin (1998) juzga valores de 0.67 como sustanciales, de 0.35 como moderados y 0.19 como débiles.

Como se observa en la Tabla 15, los valores de  $R^2$  obtenidos para los constructos posicionamiento social estratégico y creación de valor son de 0.431 y 0.322, por lo que se puede establecer que el modelo tiene un moderado poder predictivo.

Tabla 15. Predicción del modelo estructural del modelo de evaluación del entorno de la industria

Constructo	$R^2$	Prueba Stone-Geiser ( $Q^2$ )	
		Cross Validated Communality 1-SSE/SSO	Cross Validated Redundancy 1-SSE/SSO
Dinamismo	0.192		
Munificencia	0.553		

ESTRATEGIA, RESPONSABILIDAD SOCIAL Y  
CREACIÓN DE VALOR

Complejidad		0.466	
Hostilidad		0.537	
Controlabilidad		0.312	
Posicionamiento social estratégico	0.431	0.447	0.219
Creación de valor	0.322	0.440	0.140

Fuente: Elaboración propia con base en los análisis estadísticos obtenidos en Smart-PLS 3.2.8

Para profundizar en el análisis de relevancia predictiva del modelo se calculó la Prueba Stone-Geiser ( $Q^2$ ) mediante la Técnica Blindfolding para Modelos PLS-SEM (Chin, 1998). Esta aproximación es un procedimiento a ciegas (*blindfolding*) que omite parte de los datos de un bloque particular de indicadores durante la estimación de parámetros, y luego hace intentos de estimar las partes omitidas utilizando los parámetros estimados; el procedimiento se repite hasta que cada punto de datos haya sido omitido y estimado, por lo que ofrece una medida de la validación cruzada de los parámetros. De esta manera, el coeficiente  $Q^2$  representa una medida de qué tan bien los valores observados pueden ser reconstruidos por el modelo y sus parámetros estimados (Chin, 1998).

Los valores  $Q^2$ , se pueden calcular utilizando dos métodos de análisis: (1) *Cross Validated Communality*, y (2) *Cross Validated Redundancy*. Se recomienda usar el segundo, debido a que el modelo estructural *path* incluye en la predicción los datos eliminados (Hair *et al.*, 2017, p. 207); Chin (1998) señala que la redundancia se utiliza para examinar la relevancia predictiva del modelo teórico/estructural.

Los valores de  $Q^2$  que están por encima de 0 implican que el modelo tiene relevancia predictiva, mientras que va-

lores de 0 o inferiores carecen de relevancia predictiva (Chin, 1998; Hair *et al.*, 2017). Para el modelo evaluado, los valores  $Q^2$  para los constructos posicionamiento social estratégico y creación de valor son mayores de 0, por lo que se concluye que ambos tienen niveles satisfactorios de relevancia predictiva (Tabla 15).

**Coeficientes *path* estandarizados ( $\beta$ ).** Los Coeficientes *path* ( $\beta$ ) representan las relaciones hipotéticas entre los constructos propuestos, los cuales tienen valores estandarizados que deben oscilar entre -1 y +1, los valores  $\beta$  cercanos a +1 representan una fuerte relación (y viceversa para los valores negativos) en términos de significancia estadística, mientras que valores cercanos a cero, representan una relación débil, que generalmente no es significativa (Hair *et al.*, 2017). Chin (1998) establece que los coeficientes *path* deben alcanzar al menos un valor de 0.200 para que se consideren significativos.

Para calcular el nivel de significancia de los coeficientes  $\beta$ , se utilizó la técnica de *Bootstrapping*, que es una aproximación no paramétrica para evaluar la precisión de los coeficientes estimados; mediante ese procedimiento se crean N conjuntos de muestras para obtener N estimaciones de cada parámetro con el modelo PLS; cada muestra se obtiene muestreando con reemplazo del conjunto de datos original (Chin, 1998). En este caso, se realizaron dos pruebas de re-muestreo, la primera con 500 submuestras y la definitiva con 5,000, de acuerdo a lo recomendado (Hair *et al.*, 2017).

Los resultados obtenidos se presentan en la Tabla 16, en la cual se observa que los efectos directos superiores a 0.2 se obtuvieron en las relaciones entre Hostilidad  $\rightarrow$  Posicio-

ESTRATEGIA, RESPONSABILIDAD SOCIAL Y  
CREACIÓN DE VALOR

namiento social estratégico, Controlabilidad → Posicionamiento social estratégico, y Posicionamiento social estratégico → Creación de valor; sin embargo, solamente los dos últimos resultaron significativos. En cuanto a los efectos indirectos, se observó un valor moderado en la relación Controlabilidad → Creación de valor, el cual fue significativo.

Tabla 16. Resultados del análisis PLS-  
Modelo Estructural- Técnica *Bootstrapping* del modelo  
de evaluación del entorno de la industria

Hipótesis	Coefficientes path	Media	Desviación estándar	T Statistics	P Values
<i>Efectos Directos</i>					
H <sub>1</sub> : Dinamismo → Posicionamiento social estratégico	0.004	0.066	0.248	0.018	0.986
H <sub>2</sub> : Munificencia → Posicionamiento social estratégico	-0.350	-0.343	0.372	0.942	0.346
H <sub>3</sub> : Complejidad → Posicionamiento social estratégico	-0.025	0.009	0.236	0.104	0.917
H <sub>4</sub> : Hostilidad → Posicionamiento social estratégico	0.435	0.399	0.335	1.298	0.194
H <sub>5</sub> : Controlabilidad → Posicionamiento social estratégico**	0.554	0.550	0.222	2.501	0.012
H <sub>6</sub> : Posicionamiento social estratégico → Creación de valor***	0.568	0.592	0.126	4.496	0.000
<i>Efectos Indirectos</i>					
Dinamismo → Creación de valor	0.003	0.032	0.151	0.017	0.987
Munificencia → Creación de valor	-0.199	-0.205	0.230	0.864	0.388

ANEXO METODOLÓGICO

Complejidad → Creación de valor	-0.014	0.006	0.143	0.097	0.922
Hostilidad → Creación de valor	0.247	0.247	0.212	1.165	0.244
Controlabilidad → Creación de valor*	0.315	0.325	0.149	2.117	0.034

**Nota:** \*\*\*valor  $t > 3.092$  ( $p < 0.001$ : 99.9%), \*\* valor  $t > 2.327$  ( $p < 0.01$ : 99%), \* valor  $t > 1.645$  ( $p < 0.10$ : 90%), n.s. = no significativo. Lo anterior, considerando una distribución  $t$  de Student con dos colas gaussianas con 4,999 grados de libertad ( $t$  (4999) de Student)).

Fuente: Elaboración propia con base en los análisis estadísticos obtenidos en Smart-PLS 3.2.8

**Índice de Bondad de Ajuste del Modelo PLS-SEM.** Si bien los modelos PLS-SEM fueron propuestos originalmente con fines de predicción, recientemente diversos investigadores han iniciado el desarrollo de medidas de bondad de ajuste que permitan ampliar la aplicabilidad del método (Hair *et al.*, 2017) quien propuso que el Índice de Bondad de Ajuste Global (*Goodness-of-fit Index* (GoF) se valore por medio de la raíz cuadrada de la multiplicación de la media aritmética del Análisis de la Varianza Extraída o Explicada (AVE) y la media aritmética de la varianza explicada de las variables endógenas o dependientes ( $R^2$ ); este indicador toma valores entre 0 y 1, y los valores mayores representan un mejor ajuste. El cálculo se muestra en la Tabla 17, observando un GoF de 0.512, lo que indica que el modelo tiene un ajuste moderado en el modelo de medida y el modelo estructural.

Tabla 17. Índice de bondad de ajuste (GoF) del modelo estructural del modelo de evaluación del entorno de la industria

Constructo	Varianza extraída media (AVE)	R <sup>2</sup>	Índice de bondad de ajuste
Dinamismo	0.504		
Munificencia	0.818		
Complejidad	0.868		
Hostilidad	0.754		
Controlabilidad	0.583		
Posicionamiento social estratégico	0.733	0.431	
Creación de valor	0.617	0.322	
Media aritmética	0.697	0.377	<b>0.512</b>

Fuente: Elaboración propia con base en los análisis estadísticos obtenidos en Smart-PLS 3.2.8

De los resultados del análisis del modelo interno, podemos concluir que el modelo formulado tiene moderado poder predictivo.

La Hipótesis 1 plantea el efecto del dinamismo sobre el posicionamiento social estratégico, lo cual no puede ser confirmado dado el bajo valor del coeficiente *path* de 0.004 ( $p=0.986$ ). Asimismo, tampoco pueden ser confirmados los efectos de la munificencia, ni de la complejidad sobre el posicionamiento social estratégico ( $H_2$  y  $H_3$ ). El efecto de la hostilidad sobre el posicionamiento social estratégico ( $H_4$ ) presenta un coeficiente *path* de 0.435, sin embargo, su nivel de significancia ( $p=0.194$ ) no permite confirmar la hipótesis.

La  $H_5$ , que examina el impacto de la controlabilidad sobre el posicionamiento social estratégico, presenta un coeficiente *path* de 0.554, el cual resultó altamente significativo ( $p=0.012$ ).

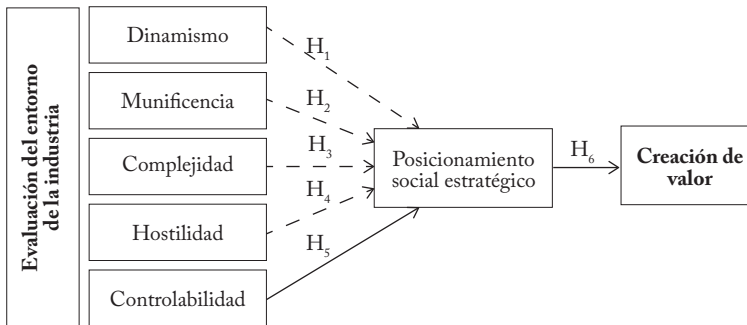
Asimismo, resultó altamente significativa la hipótesis  $H_6$ , que plantea el efecto positivo del posicionamiento social estratégico sobre la creación de valor, con un coeficiente *path* de 0.568 ( $p=0.000$ ). Estos resultados se representan en la Figura 12.

## Modelo 2: capacidades y recursos de la firma, y creación de valor

### 2.1 Análisis estadístico descriptivo de las variables capacidades y recursos de la firma

Los estadísticos descriptivos de las variables consideradas en el modelo de evaluación de las capacidades y recursos de la firma (Tabla 18) muestran que los datos siguen una distribución aproximadamente normal, sin sesgos que puedan representar problemas en la evaluación mediante PLS-SEM.

Figura 12. Modelo final de creación de valor a través del entorno de la industria



La línea punteada indica que el efecto no fue significativo.

Fuente:Elaboración propia (2020)

Tabla 18. Análisis descriptivo de las variables del modelo de evaluación de las capacidades y recursos de la firma

Variable	Media	Mediana	Moda	Desviación estándar	Asimetría	Curtosis
GpoInt1	4.057	4	5	0.924	-0.346	-1.308
GpoInt2	4.029	4	4	0.845	-0.354	-0.832
GpoInt3	4.000	4	4	0.828	-0.631	0.097
Innov1	4.029	4	4	0.845	-0.354	-0.832
Innov2	4.143	4	4	0.682	-0.196	-0.809
Habpol1	2.743	2	2	1.024	0.554	-0.488
Habpol2	3.686	4	4	0.949	-0.146	-0.89
Posis1	3.343	3	3	0.791	0.367	-0.087
Posis2	3.914	4	4	0.603	0.041	-0.151
Posis3	4.114	4	4	0.522	0.142	0.697
Cvalor1	2.971	3	3	1.134	-0.188	-0.481
Cvalor2	3.800	4	4	0.576	0.038	-0.163
Cvalor3	3.886	4	4	0.574	-0.945	2.912
Cvalor4	3.971	4	4	0.696	0.04	-0.894
Cvalor5	3.257	3	3	1.179	-0.421	-0.488
Cvalor6	3.429	4	4	1.154	-0.81	0.08

Fuente: Elaboración propia con base en los análisis estadísticos obtenidos en Smart-PLS 3.2.8

El análisis de la segmentación latente, a través de los modelos FIMIX-PLS, muestra los valores más bajos de los indicadores para un segmento, lo que indica que no se requiere una segmentación basada en heterogeneidad no observada (Tabla 19). De cualquier modo, como se mencionó anteriormente, el número de observaciones no es adecuado para realizar segmentación de los mismos.



Tabla 19. Índice de Ajuste de los FIMIX-PLS, modelo de evaluación de las capacidades y recursos de la firma

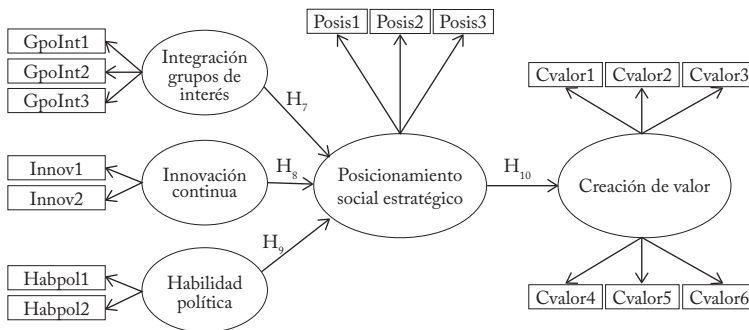
Índice de Ajuste	1 segmento	2 segmentos	3 segmentos
AIC <sub>4</sub>	161.646	166.6	167.651
BIC	158.978	160.82	158.758
CAIC	164.978	173.82	178.758
EN		0.607	0.838

Fuente: Elaboración propia con base en los análisis estadísticos obtenidos en Smart-PLS 3.2.8

## 2.2 Validación del modelo de medida de la evaluación de las capacidades y recursos de la firma

El modelo estructural para evaluar la creación de valor a través de la evaluación de las capacidades y recursos de la firma se presenta en la Figura 13. En todos los casos los indicadores son reflectivos, y se pretende explorar el impacto factores del ambiente interno de la compañía sobre el posicionamiento social estratégico y la creación de valor.

Figura 13. Modelo estructural de creación de valor a través de las capacidades y recursos de la firma



Fuente: Elaboración propia (2020)

**Fiabilidad individual de los indicadores.** La totalidad de los indicadores presentaron en la primera ronda del algoritmo PLS tamaños de carga factorial superiores al punto de corte de  $\lambda \geq 0.708$  usualmente aceptado (Hair *et al.*, 2017), por lo que no fue necesaria ninguna depuración de los mismos (Tabla 20).

**Consistencia interna.** El análisis de la consistencia interna se realizó con base en los indicadores Coeficiente de Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) y el Coeficiente de Fiabilidad Compuesta del Constructo ( $\rho_c$ ). Como se muestra en la Tabla 20, todos los constructos presentan coeficientes aceptables, considerando los rangos establecidos en la literatura (Hair *et al.*, 2017), lo que permite confirmar la consistencia interna.

Tabla 20. Fiabilidad individual de los indicadores del modelo de evaluación de las capacidades y recursos de la firma

Indicador/ Constructo	Integración de grupos de interés	Innovación continua y desarrollo de nuevas oportunidades de negocios	Habilidad política de la firma	Posicionamiento social estratégico	Creación de valor
GpoInt1	0.938				
GpoInt2	0.972				
GpoInt3	0.951				
Innov1		0.914			
Innov2		0.923			
HabPol1			0.963		
HabPol2			0.932		
Posis1				0.855	

## ANEXO METODOLÓGICO

Posis2	0.886	
Posis3	0.822	
Cvalor1		0.849
Cvalor2		0.708
Cvalor3		0.753
Cvalor4		0.829
Cvalor5		0.840
Cvalor6		0.724

Fuente: Elaboración propia con base en los análisis estadísticos obtenidos en Smart-PLS 3.2.8

**Tabla 21. Fiabilidad y validez del constructo del modelo de evaluación de las capacidades y recursos de la firma**

Constructo	Alfa de Cronbach	rho_A	Fiabilidad compuesta	AVE	Com-munality	Redun-dancy
Integración de grupos de interés	0.951	0.959	0.968	0.910	0.686	
Innovación continua	0.815	0.816	0.915	0.843	0.422	
Habilidad política de la firma	0.888	0.943	0.946	0.898	0.514	
Posicionamiento social estratégico	0.817	0.834	0.890	0.730	0.439	0.462
Creación de valor	0.883	0.903	0.906	0.618	0.441	0.146

Fuente: Elaboración propia con base en los análisis estadísticos obtenidos en Smart-PLS 3.2.8

***Validez convergente.*** El coeficiente AVE para los constructos del modelo presenta valores que indican que una

alta proporción de su varianza se explica por sus indicadores, los cuales cumplen con el criterio de validez que indica que debe ser mayor de 0.500 (Tabla 21).

*Validez discriminante.* El análisis de la validez discriminante se realizó aplicando el Criterio de Fornell-Larcker, en Análisis de Cargas Cruzadas y el Método Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT).

La Tabla 22 compara la raíz cuadrada del Coeficiente AVE, observándose que en todos los casos el valor de las correlaciones sobre la diagonal es mayor que las correlaciones en la misma columna.

Tabla 22. Validez discriminante de los constructos del modelo de evaluación de las capacidades y recursos de la firma, Criterio de Fornell-Larcker

Constructo	Integración de los grupos de interés	Innovación continua	Habilidad política	Posicionamiento social estratégico	Creación de valor
Integración de los grupos de interés	<b>0.954</b>				
Innovación continua	0.814	<b>0.918</b>			
Habilidad política	0.704	0.566	<b>0.947</b>		
Posicionamiento social estratégico	0.828	0.706	0.427	<b>0.854</b>	
Creación de valor	0.467	0.638	0.275	0.578	<b>0.786</b>

Fuente: Elaboración propia con base en los análisis estadísticos obtenidos en Smart-PLS 3.2.8

Del mismo modo, en la Matriz de Cargas Cruzadas (Tabla 23), se observa que, en todos los casos, las cargas de cada indicador, sobre el constructo al que está asociado, son superiores a sus cargas sobre cualquiera de los demás constructos, lo que muestra validez discriminante.

Tabla 23. Matriz de cargas cruzadas del constructo del modelo de evaluación de las capacidades y recursos de la firma

Variable	Integración de los grupos de interés	Innovación continua	Habilidad política	Posicionamiento social estratégico	Creación de valor
GpoInt1	<b>0.938</b>	0.818	0.785	0.723	0.398
GpoInt2	<b>0.972</b>	0.787	0.633	0.860	0.452
GpoInt3	<b>0.951</b>	0.729	0.611	0.779	0.485
Innov1	0.813	<b>0.914</b>	0.689	0.631	0.541
Innov2	0.685	<b>0.923</b>	0.360	0.665	0.630
Habpol1	0.721	0.602	<b>0.963</b>	0.454	0.267
Habpol2	0.598	0.451	<b>0.932</b>	0.339	0.254
Posis1	0.749	0.673	0.292	<b>0.855</b>	0.559
Posis2	0.774	0.627	0.466	<b>0.886</b>	0.495
Posis3	0.570	0.480	0.337	<b>0.822</b>	0.406
Cvalor1	0.247	0.466	0.180	0.344	<b>0.849</b>
Cvalor2	0.592	0.674	0.347	0.620	<b>0.708</b>
Cvalor3	0.352	0.418	0.157	0.524	<b>0.753</b>
Cvalor4	0.367	0.498	0.249	0.358	<b>0.829</b>
Cvalor5	0.289	0.475	0.217	0.380	<b>0.840</b>
Cvalor6	0.063	0.271	-0.023	0.233	<b>0.724</b>

Fuente: Elaboración propia con base en los análisis estadísticos obtenidos en Smart-PLS 3.2.8

Los resultados del Método Heterotrait-Monotrait Ratio se presentan en la Tabla 24, en la cual se puede observar que los valores del indicador son altos entre los constructos integración de grupos de interés e innovación continua, e integración de grupos de interés con posicionamiento social estratégico. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, Hair *et al.* (2017) señalan que no hay acuerdo sobre un umbral exacto para este indicador.

Tabla 24. Validez discriminante de los constructos del modelo de evaluación de las capacidades y recursos de la firma, Método Heterotrait-Monotrait Ratio

Variable	Integración de los grupos de interés	Innovación continua	Habilidad política	Posicionamiento social estratégico	Creación de valor
Integración de los grupos de interés					
Innovación continua	0.928				
Habilidad política	0.762	0.658			
Posicionamiento social estratégico	0.921	0.849	0.491		
Creación de valor	0.440	0.692	0.281	0.597	

Fuente: Elaboración propia con base en los análisis estadísticos obtenidos en Smart-PLS 3.2.8

De este modo, el análisis del modelo de medida (*outer model*) muestra que éste cumple con los criterios de consistencia interna, validez convergente y dos de los criterios

aceptados para establecer validez discriminante, con lo que se valida el modelo de medida.

### 2.3 Validación del modelo estructural de la evaluación de las capacidades y recursos de la firma

Para la validación del modelo estructural se calcularon el Coeficiente de Determinación ( $R^2$ ), la prueba de Stone-Geisses ( $Q^2$ ) y el promedio de la varianza promedio extraída.

**Coefficiente de Determinación ( $R^2$ ):** Los valores obtenidos son 0.737 para posicionamiento social estratégico y 0.334 para creación de valor, los cuales se consideran sustancial y moderado, respectivamente, de acuerdo al criterio de Chin (1998), lo que permite concluir que el modelo tiene un valor predictivo adecuado (Tabla 25).

Tabla 25. Predicción del modelo estructural del modelo de evaluación de las capacidades y recursos de la firma

Constructo	$R^2$	Prueba Stone-Geiser ( $Q^2$ )	
		Cross Validated Communality 1-SSE/SSO	Cross Validated Redundancy 1-SSE/SSO
Integración de los grupos de interés		0.686	
Innovación continua		0.422	
Habilidad política		0.514	
Posicionamiento social estratégico	0.737	0.439	0.462
Creación de valor	0.334	0.441	0.146

Fuente: Elaboración propia con base en los análisis estadísticos obtenidos en Smart-PLS 3.2.8

A través de la técnica de *blindfolding* se calcularon los valores  $Q^2$  de la Prueba de Stone-Geiser (Tabla 25); los valores obtenidos por el método de redundancia superaran el valor crítico de 0 (Chin, 1998; Hair *et al.*, 2017), por lo que la relevancia predictiva es satisfactoria.

**Coefficientes *path* estandarizados ( $\beta$ ).** El cálculo de los Coeficientes  $\beta$  se realizó mediante la técnica de *bootstrapping*, para 500 submuestras inicialmente, y 5,000 en la corrida definitiva. Los resultados se muestran en la Tabla 26.

Se obtuvieron valores elevados y altamente significativos para la relación Integración con Grupos Interés → Posicionamiento social estratégico, y Posicionamiento social estratégico → Creación de valor, así como moderado para Habilidad política → Posicionamiento social estratégico, que resultó significativo. La relación Innovación continua → Posicionamiento social estratégico presentó un valor muy bajo.

Tabla 26. Resultados del análisis PLS- Modelo Estructural -Técnica *Bootstrapping* del modelo de evaluación de las capacidades y recursos de la firma

Hipótesis	Coeficientes path	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/ST-DEV )	P Values
<i>Efectos Directos</i>					
H <sub>7</sub> : Integración con Grupos Interés → Posicionamiento social estratégico***	0.974	0.987	0.161	6.034	0.000



ANEXO METODOLÓGICO

H <sub>8</sub> : Innovación continua → Posicionamiento social estratégico	0.088	0.097	0.139	0.636	0.525
H <sub>9</sub> : Habilidad política → Posicionamiento social estratégico**	-0.309	-0.324	0.128	2.415	0.016
H <sub>10</sub> : Posicionamiento social estratégico → Creación de valor***	0.578	0.599	0.121	4.783	0.000
<b><i>Efectos Indirectos</i></b>					
Integración con Grupos Interés → Creación de valor***	0.563	0.588	0.153	3.689	0.000
Innovación continua → Creación de valor	0.051	0.063	0.089	0.569	0.569
Habilidad política → Creación de valor	-0.179	-0.196	0.092	1.944	0.052

**Nota:** \*\*\*valor  $t > 3.092$  ( $p < 0.001$ : 99.9%), \*\* valor  $t > 2.327$  ( $p < 0.01$ : 99%), \* valor  $t > 1.645$  ( $p < 0.10$ : 90%), n.s. = no significativo. Lo anterior, considerando una distribución  $t$  de Student con dos colas gaussianas con 4,999 grados de libertad ( $t$  (4999) de Student)).

Fuente: Elaboración propia con base en los análisis estadísticos obtenidos en Smart-PLS 3.2.8

***Índice de Bondad de Ajuste del Modelo PLS-SEM.*** El cálculo de este indicador, siguiendo la metodología propuesta por Tenenhaus (2008b), indica que el modelo de medida y el modelo estructural tienen un ajuste moderado.

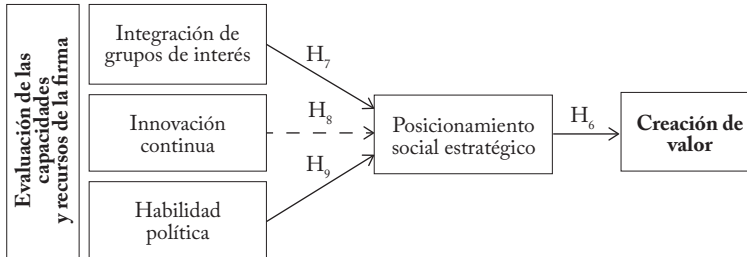
Tabla 27. Índice de bondad de ajuste (GoF) del modelo estructural del modelo de evaluación de las capacidades y recursos de la firma

Constructo	Varianza extraída media (AVE)	R <sup>2</sup>	Índice de bondad de ajuste
Integración de los grupos de interés	0.910		
Innovación continua	0.843		
Habilidad política	0.898		
Posicionamiento social estratégico	0.730	0.737	
Creación de valor	0.618	0.334	
Media aritmética	0.800	0.536	<b>0.655</b>

Fuente: Elaboración propia con base en los análisis estadísticos obtenidos en Smart-PLS 3.2.8

El modelo plantea que la integración de los grupos de interés afecta positivamente el posicionamiento social estratégico ( $H_7$ ), lo cual se confirma toda vez que se obtuvo un coeficiente *path* de 0.974, que resultó altamente significativo ( $P=0.000$ ); contra lo que se hubiera esperado, la relación entre innovación continua y posicionamiento social estratégico ( $H_8$ ) mostró un coeficiente *path* muy bajo, que no resultó significativo. La Hipótesis  $H_9$  planteó una relación positiva entre habilidad política y posicionamiento social estratégico, sin embargo, el coeficiente *path* resultó negativo (-0.309) y significativo ( $P=0.016$ ). Finalmente, se confirmó la relación altamente significativa ( $P=0.000$ ) entre posicionamiento social estratégico y creación de valor, al presentar un coeficiente *path* de 0.578. El modelo final de creación de valor a través de la evaluación de las capacidades y recursos de la firma se presenta en la Figura 14.

Figura 14. Modelo final de creación de valor a través de las capacidades y recursos de la firma



La línea punteada indica que el efecto no fue significativo.

Fuente: Elaboración propia (2020)

### Modelo 3: grupos de interés fuera de mercado y creación de valor

Los grupos de interés fuera de mercado forman parte del análisis del ambiente externo, en esta sección se evalúa el modelo que propone su relación con la planeación social estratégica y la creación de valor. Se analizan en primera instancia aspectos de estadística descriptiva, para posteriormente presentar los resultados de la evaluación del modelo de evaluación y del modelo estructural propuesto.

#### 3.1 Análisis estadístico descriptivo de las variables de grupos de interés fuera de mercado

Los estadísticos descriptivos de la muestra se presentan en la Tabla 28, en la cual se observa que en general las variables presentan medidas de tendencia central y dispersión que permiten asumir una distribución aproximadamente normal.

Tabla 28. Análisis descriptivo de las variables del modelo de evaluación de grupos de interés fuera de mercado

Variable	Media	Mediana	Moda	Des- viación estándar	Asime- tría	Curtosis
RelEmp1	4.6	5	5	0.49	-0.427	-1.932
RelEmp2	4.057	4	4	0.63	-0.046	-0.377
RelEmp3	4.457	4	4	0.498	0.18	-2.091
ReleOrg1	4.171	4	4	0.609	-0.112	-0.327
ReleOrg2	3.714	4	4	0.74	-0.353	0.14
ReleOrg3	4	4	4	0.632	0	-0.386
Relegob1	4.4	4	4	0.49	0.427	-1.932
Relegob2	4	4	4	0.756	0	-1.256
Relegob3	4.457	4	4	0.553	-0.354	-0.894
Planea1	4.143	4	4	0.682	-0.196	-0.809
Planea2	3.829	4	4	0.91	-0.592	-0.257
Planea3	4.229	4	4	0.636	-0.248	-0.574
Planea4	2.486	2	2	0.692	1.137	0.028
Cvalor1	2.971	3	3	1.134	-0.188	-0.481
Cvalor2	3.8	4	4	0.576	0.038	-0.163
Cvalor3	3.886	4	4	0.574	-0.945	2.912
Cvalor4	3.971	4	4	0.696	0.04	-0.894
Cvalor5	3.257	3	3	1.179	-0.421	-0.488
Cvalor6	3.429	4	4	1.154	-0.81	0.08

Fuente: Elaboración propia con base en los análisis estadísticos obtenidos en Smart-PLS 3.2.8

En cuanto a la segmentación latente mediante los Índices de Ajuste de los FIMIX-PLS (Tabla 29) muestra una ligera mejoría considerando dos segmentos en comparación con uno solo de ellos. Por otro lado, el valor de la Entropía Estadística Normalizada muestra una distribución normal ordenada, al poseer valores por encima del 0.50 (Hair *et al.*, 2018).

Tabla 29. Índice de Ajuste de los FIMIX-PLS, modelo de evaluación de grupos de interés fuera de mercado

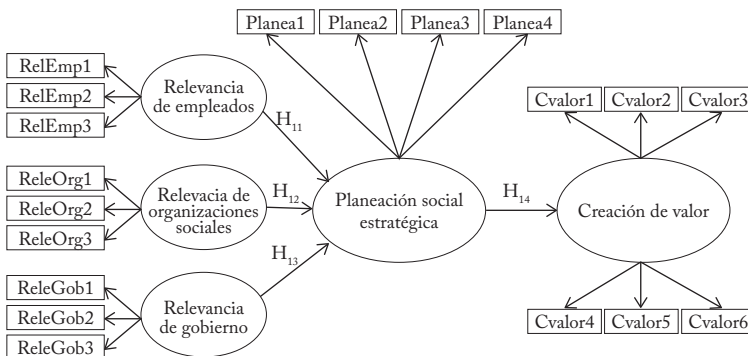
Índice de Ajuste	1 segmento	2 segmentos	3 segmentos
AIC <sub>4</sub>	168.955	165.839	181.071
BIC	166.287	160.058	172.178
CAIC	172.287	173.058	192.178
EN		0.959	0.65

Fuente: Elaboración propia con base en los análisis estadísticos obtenidos en Smart-PLS 3.2

### 3.2 Validación del modelo de medida de la evaluación de grupos de interés fuera de mercado

El modelo planteado para analizar la relación entre grupos de interés fuera de mercado y la planeación social estratégica y creación de valor, considera los constructos relevancia de los empleados, relevancia de las organizaciones sociales y relevancia del gobierno (Figura 15).

Figura 15. Modelo estructural de creación de valor a través de los grupos de interés fuera de mercado



Fuente: Elaboración propia (2020)

**Fiabilidad individual de los indicadores.** El análisis inicial de las cargas factoriales de los indicadores ( $\lambda$ ) mostró valores que superan los puntos de corte aceptados, con excepción del indicador Planea4, el cual fue depurado después de la primera ronda (Tabla 30).

Tabla 30. Fiabilidad individual de los indicadores del modelo de evaluación de grupos de interés fuera de mercado

Indicador/ Construido	Relevancia de los em- pleados		Relevan- cia de las Organiza- ciones de la Sociedad Civil		Relevancia del gobierno		Planeación social estratégica		Creación de valor	
	Ronda 1	Ronda 2	Ronda 1	Ronda 2	Ronda 1	Ronda 2	Ronda 1	Ronda 2	Ronda 1	Ronda 2
Relemp1	0.894	0.890								
Relemp2	0.781	0.788								
Relemp3	0.907	0.905								
ReleOrg1			0.890	0.891						
ReleOrg2			0.827	0.827						
ReleOrg3			0.944	0.943						
ReleGob1					0.907	0.904				
ReleGob2					0.887	0.893				
ReleGob3					0.917	0.914				
Planea1							0.891	0.901		
Planea2							0.895	0.900		
Planea3							0.746	0.768		
Planea4							0.321			
Cvalor1									0.873	0.879
Cvalor2									0.685	0.674

ANEXO METODOLÓGICO

Cvalor3	0.722	0.716
Cvalor4	0.840	0.841
Cvalor5	0.860	0.868
Cvalor6	0.756	0.767

Fuente: Elaboración propia con base en los análisis estadísticos obtenidos en Smart-PLS 3.2

**Consistencia interna.** Una vez verificada la fiabilidad individual de los indicadores, se procedió a determinar la fiabilidad de los constructos a través del Coeficiente de Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) y el Coeficiente de Fiabilidad Compuesta del Constructo ( $\rho_c$ ), los cuales presentan valores aceptables, que superan los umbrales considerados en la literatura, lo que evidencia la fiabilidad de los constructos (Tabla 31).

Tabla 31. Fiabilidad y validez del constructo del modelo de evaluación de grupos de interés fuera de mercado

Constructo	Alfa de Cronbach	rho_A	Fiabilidad compuesta	AVE	Communality	Redundancy
Relevancia de los empleados	0.826	0.838	0.897	0.744	0.453	
Relevancia de las Organizaciones No Gubernamentales	0.865	0.876	0.918	0.789	0.512	
Relevancia del gobierno	0.889	0.904	0.930	0.817	0.555	
Planeación social estratégica	0.819	0.829	0.893	0.738	0.435	0.421
Creación de valor	0.883	0.891	0.910	0.631	0.458	0.159

Fuente: Elaboración propia con base en los análisis estadísticos obtenidos en Smart-PLS 3.2

**Validez convergente.** Como se muestra en la Tabla 31, el análisis de la Varianza Media Extraída muestra valores superiores al umbral de 0.50, lo que indica que un adecuado nivel de la varianza de los constructos se explica por sus indicadores.

**Validez discriminante.** La Tabla 32 muestra la matriz estandarizada de las correlaciones entre las variables latentes y su comparación con la raíz cuadrada del Coeficiente AVE de sus respectivos constructos. Como puede apreciarse, este indicador es superior a los valores de las correlaciones en la misma columna, lo que permite establecer la validez discriminante de los constructos.

Tabla 32. Validez discriminante de los constructos del modelo de evaluación de grupos de interés fuera de mercado, Criterio Fornell-Larcker

Constructo	Relevancia de los empleados	Relevancia de las OSC	Relevancia del gobierno	Planeación social estratégica	Creación de valor
Relevancia de los empleados	<b>0.863</b>				
Relevancia de las ONG	0.587	<b>0.888</b>			
Relevancia del Gobierno	0.568	0.468	<b>0.904</b>		
Planeación social estratégica	0.699	0.747	0.576	<b>0.859</b>	
Creación de valor	0.547	0.455	0.616	0.570	<b>0.794</b>

Fuente: Elaboración propia con base en los análisis estadísticos obtenidos en Smart-PLS 3.2



ANEXO METODOLÓGICO

Adicionalmente se realizó el análisis de la matriz de cargas cruzadas (Tabla 33) que confirma la validez discriminante, toda vez que los valores de las cargas de cada indicador sobre su constructo asociado son mayores a las cargas sobre cualquiera de los demás constructos.

Tabla 33. Matriz de cargas cruzadas del constructo del modelo de evaluación de grupos de interés fuera de mercado

Variable	Relevancia de los empleados	Relevancia de las OSC	Relevancia del gobierno	Planeación social estratégica	Creación de valor
RelEmp1	<b>0.890</b>	0.546	0.515	0.605	0.536
RelEmp2	<b>0.788</b>	0.481	0.486	0.538	0.342
RelEmp3	<b>0.905</b>	0.494	0.474	0.659	0.523
ReleOrg1	0.427	<b>0.891</b>	0.315	0.636	0.479
ReleOrg2	0.536	<b>0.827</b>	0.446	0.616	0.228
ReleOrg3	0.593	<b>0.943</b>	0.479	0.731	0.490
Relegob1	0.525	0.453	<b>0.904</b>	0.427	0.538
Relegob2	0.425	0.363	<b>0.893</b>	0.581	0.553
Relegob3	0.599	0.463	<b>0.914</b>	0.530	0.575
Planea1	0.592	0.695	0.433	<b>0.901</b>	0.529
Planea2	0.539	0.665	0.559	<b>0.900</b>	0.561
Planea3	0.686	0.558	0.496	<b>0.768</b>	0.364
Cvalor1	0.491	0.334	0.514	0.414	<b>0.879</b>
Cvalor2	0.326	0.435	0.520	0.589	<b>0.674</b>
Cvalor3	0.423	0.282	0.409	0.429	<b>0.716</b>
Cvalor4	0.396	0.402	0.603	0.383	<b>0.841</b>
Cvalor5	0.553	0.377	0.452	0.459	<b>0.868</b>
Cvalor6	0.405	0.254	0.370	0.303	<b>0.767</b>

Fuente: Elaboración propia con base en los análisis estadísticos obtenidos en Smart-PLS 3.2

El análisis de la validez discriminante, mediante el método HTMT, muestra valores por debajo del punto de corte para todos los constructos, lo que confirma la validez discriminante.

Tabla 34. Validez discriminante de los constructos del modelo de evaluación del entorno de la industria.  
Método Heterotrait-Monotrait Ratio

Variable	Relevancia de los empleados	Relevancia de las OSC	Relevancia del gobierno	Planeación social estratégica	Creación de valor
Relevancia de los empleados					
Relevancia de las ONG	0.694				
Relevancia del Gobierno	0.669	0.536			
Planeación social estratégica	0.856	0.884	0.667		
Creación de valor	0.632	0.495	0.677	0.632	

Fuente: Elaboración propia con base en los análisis estadísticos obtenidos en Smart-PLS 3.2

El análisis del modelo de medida muestra que el modelo de evaluación de grupos de interés fuera de mercado cumple con los criterios de consistencia interna, validez convergente y validez discriminante.

### 3.3 Validación del modelo estructural de la evaluación de grupos de interés fuera de mercado

La validación del modelo estructural, a fin de determinar su poder predictivo, se llevó a cabo mediante el cálculo del Coeficiente de Determinación ( $R^2$ ) para variables la-

tentes dependientes, la prueba de Stone-Geisser para probar la relevancia predictiva, y la varianza promedio extraída de Fornell y Larcker para establecer la predictividad; se aplicaron procedimientos de remuestreo, como el *bootstrapping*, para examinar la estabilidad de los estimados.

**Coefficiente de determinación ( $R^2$ ).** El coeficiente de determinación obtenido para el constructo planeación social estratégica de  $R^2=0.681$  puede considerarse sustancial, mientras que para creación de valor se obtuvo un valor de  $R^2=0.325$ , que se juzga como moderado de acuerdo a lo establecido por Chin (1998) (Tabla 35).

Tabla 35. Predicción del modelo estructural del modelo de evaluación de grupos de interés fuera de mercado

Constructo	$R^2$	Prueba Stone-Geiser ( $Q^2$ )	
		Cross Validated Communality 1-SSE/SSO	Cross Validated Redundancy 1-SSE/SSO
Relevancia de los empleados		0.453	
Relevancia de las OSC		0.512	
Relevancia del gobierno		0.555	
Planeación social estratégica	0.681	0.435	0.421
Creación de valor	0.325	0.458	0.159

Fuente: Elaboración propia con base en los análisis estadísticos obtenidos en Smart-PLS 3.2

Los valores del coeficiente  $Q^2$  de la prueba de Stone-Geisser, obtenidos mediante la técnica de *blindfolding*, analizados a través de redundancia, son superiores al umbral, lo que implica que ambos constructos tienen relevancia predictiva satisfactoria (Tabla 35).

**Coefficientes path estandarizados ( $\beta$ ).** Los coeficientes *path* estandarizados y su significancia se calcularon mediante la técnica de *bootstrapping*, con 500 submuestras en el análisis inicial y con 5,000 en el análisis definitivo. Se obtuvieron valores  $\beta$  moderados y altamente significativos para las relaciones Relevancia de los empleados  $\rightarrow$  Planeación social estratégica, Relevancia de las OSC  $\rightarrow$  Planeación social estratégica, y Planeación social estratégica  $\rightarrow$  Creación de Valor (Tabla 36), mientras que para Relevancia del gobierno  $\rightarrow$  Planeación social estratégica se obtuvo un valor inferior, y no significativo.

En cuanto a los efectos indirectos, se observaron valores  $\beta$  de 0.183 para Relevancia de los empleados  $\rightarrow$  Creación de Valor y de 0.273 para Relevancia de las OSC  $\rightarrow$  Creación de Valor, los cuales fueron significativos.

Tabla 36. Resultados del análisis PLS- Modelo Estructural-  
Técnica *Bootstrapping* del modelo de evaluación de grupos  
de interés fuera de mercado

Hipótesis	Coefficientes <i>path</i>	Media	Desviación estándar	T Statistics	P Values
<b>Efectos Directos</b>					
H <sub>11</sub> : Relevancia de los empleados $\rightarrow$ Planeación social estratégica*	0.322	0.317	0.148	2.180	0.029
H <sub>12</sub> : Relevancia de las OSC $\rightarrow$ Planeación social estratégica***	0.479	0.496	0.145	3.305	0.001
H <sub>13</sub> : Relevancia del gobierno $\rightarrow$ Planeación social estratégica	0.170	0.168	0.167	1.015	0.310
H <sub>14</sub> : Planeación social estratégica $\rightarrow$ Creación de Valor***	0.570	0.603	0.104	5.492	0.000

ANEXO METODOLÓGICO

<i>Efectos Indirectos</i>					
Relevancia de los empleados→ Creación de Valor*	0.183	0.186	0.087	2.112	0.035
Relevancia de las OSC→ Creación de Valor**	0.273	0.301	0.106	2.572	0.010
Relevancia del gobierno→ Creación de Valor	0.097	0.106	0.111	0.868	0.385

**Nota:** \*\*\*valor  $t > 3.092$  ( $p < 0.001$ : 99.9%), \*\* valor  $t > 2.327$  ( $p < 0.01$ : 99%), \* valor  $t > 1.645$  ( $p < 0.10$ : 90%), n.s. = no significativo. Lo anterior, considerando una distribución  $t$  de Student con dos colas gaussianas con 4,999 grados de libertad ( $t$  (4999) de Student)).

Fuente: Elaboración propia con base en los análisis estadísticos obtenidos en Smart-PLS 3.2

**Índice de Bondad de Ajuste del Modelo PLS-SEM.** El cálculo de este indicador, siguiendo la metodología propuesta por Tenenhaus (2008b) indica que el modelo de medida y el modelo estructural tienen un buen ajuste, dado que el índice toma un valor de 0.753 (Tabla 37).

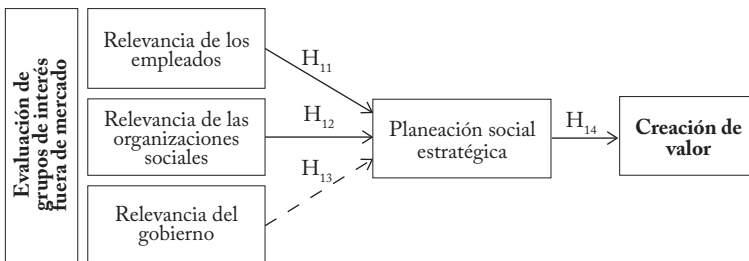
Tabla 37. Índice de bondad de ajuste (GoF) del modelo estructural del modelo de evaluación de grupos de interés fuera de mercado

Constructo	Varianza extraída media	R <sup>2</sup>	Índice de bondad de ajuste
Relevancia de los empleados	0.744	0.754	
Relevancia de las OSC	0.789	0.789	
Relevancia del gobierno	0.817	0.900	
Planeación social estratégica	0.738	0.737	
Creación de valor	0.631	0.631	
<b>Media aritmética</b>	<b>0.744</b>	<b>0.762</b>	<b>0.753</b>

Fuente: Elaboración propia con base en los análisis estadísticos obtenidos en Smart-PLS 3.2.8

El modelo de evaluación de los grupos de interés fuera de mercado planteó cuatro hipótesis, de las cuales tres se confirman mediante el análisis realizado. La Hipótesis  $H_{11}$  establece una relación positiva entre la relevancia de los empleados y la planeación social estratégica, mostró un coeficiente *path* de 0.322, y resultó significativa ( $P=0.029$ ); asimismo se confirma el efecto positivo de la relevancia de las organizaciones sociales sobre la planeación social estratégica ( $H_{12}$ ), con el coeficiente *path* de 0.479, que resulta altamente significativo ( $P=0.001$ ). Sin embargo, la hipótesis relación positiva entre relevancia del gobierno sobre la planeación social estratégica ( $H_{13}$ ) no pudo ser confirmada, toda vez que se obtuvo un coeficiente *path* de 0.170, que no resultó significativo ( $P=0.310$ ). Finalmente se confirma el efecto positivo de la planeación social estratégica sobre la creación de valor, ya que se observó un coeficiente *path* de 0.570, que es altamente significativo ( $P=0.000$ ). El modelo final se presenta en la Figura 16.

Figura 16. Modelo final de creación de valor a través de los grupos de interés fuera de mercado



La línea punteada indica que el efecto no fue significativo.

Fuente: Elaboración propia (2020)

### **Modelo 4: valores corporativos e ideología, y creación de valor**

Los valores corporativos forman parte de los factores internos de la compañía, que de acuerdo al modelo planteado tienen efecto sobre la planeación social estratégica y por lo tanto en la creación de valor. En esta sección se presentan los resultados del análisis estadístico del modelo.

#### **4.1 Análisis estadístico descriptivo de las variables de valores corporativos e ideología**

Los estadísticos descriptivos de cada una de las variables incluidas en el modelo se presentan en la Tabla 38. No se observan valores que lleven a suponer que la distribución de los datos se aleja de una distribución normal.

La verificación de la heterogeneidad de la muestra se llevó a cabo aplicando el análisis con el modelo de mezcla finita (FIMIX-PLS), observándose que los índices presentaron los valores más bajos considerando un solo segmento, lo que implica que no es necesario plantear una segmentación de los datos. El valor de entropía normalizada (EN) permiten asumir una distribución muestral ordenada (Tabla 39).

Tabla 38. Análisis descriptivo de las variables del modelo de evaluación de valores corporativos e ideología

<b>Variable</b>	<b>Media</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Asimetría</b>	<b>Curtosis</b>
Oriresp1	4.2	4	4	0.524	0.2	0.181
Oriresp2	4.343	4	4	0.475	0.692	-1.617
Oriresp3	4.143	4	4	0.682	-0.196	-0.809

ESTRATEGIA, RESPONSABILIDAD SOCIAL Y  
CREACIÓN DE VALOR

Oripart1	4.171	4	4	0.56	0.031	0.056
Oripart2	4.057	4	4	0.791	-0.469	-0.291
Oripart3	4.4	4	4	0.49	0.427	-1.932
Colgub1	4.286	4	5	0.74	-0.533	-0.998
Colgub2	4.257	4	4	0.648	-0.321	-0.645
Planea1	4.143	4	4	0.682	-0.196	-0.809
Planea2	3.829	4	4	0.91	-0.592	-0.257
Planea3	4.229	4	4	0.636	-0.248	-0.574
Planea4	2.486	2	2	0.692	1.137	0.028
Cvalor1	2.971	3	3	1.134	-0.188	-0.481
Cvalor2	3.8	4	4	0.576	0.038	-0.163
Cvalor3	3.886	4	4	0.574	-0.945	2.912
Cvalor4	3.971	4	4	0.696	0.04	-0.894
Cvalor5	3.257	3	3	1.179	-0.421	-0.488
Cvalor6	3.429	4	4	1.154	-0.81	0.08

Fuente: Elaboración propia con base en los análisis estadísticos obtenidos en Smart-PLS 3.2.8

Tabla 39. Índice de Ajuste de los FIMIX-PLS, modelo  
de evaluación de valores corporativos e ideología

Índice de Ajuste	1 segmento	2 segmentos	3 segmentos
AIC <sub>4</sub>	150.165	167.964	176.669
BIC	147.497	162.183	167.776
CAIC	153.497	175.183	187.776
EN		0.563	0.671

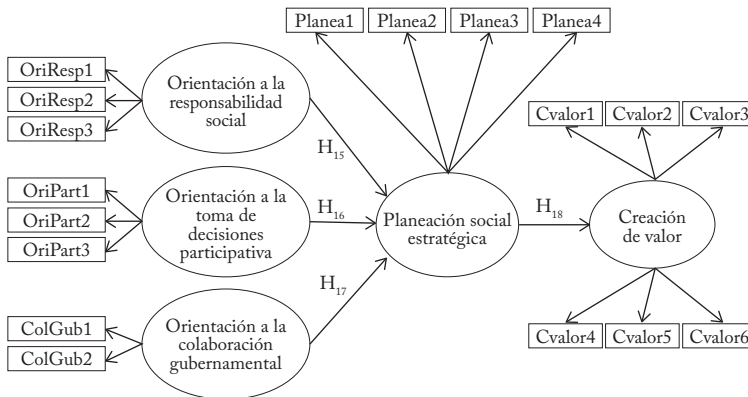
Fuente: Elaboración propia con base en los análisis estadísticos obtenidos en Smart-PLS 3.2.8



#### 4.2 Validación del modelo de medida de la evaluación de valores corporativos e ideología

El modelo estructural de creación de valor, a través de la evaluación de valores corporativos e ideología, se muestra en la Figura 17. Se evalúan los efectos positivos de la orientación a la responsabilidad social, la orientación a la toma de decisiones participativa y la orientación gubernamental, sobre la planeación social estratégica, la cual a su vez afecta positivamente la creación de valor.

Figura 17. Modelo estructural de creación de valor a través de los valores corporativos e ideología



Fuente: Elaboración propia (2020)

**Fiabilidad individual de los indicadores.** El criterio estadístico para aceptar un indicador como integrante de un constructo reflectivo es que debe poseer una carga factorial  $\lambda \geq 0.708$  (Hair *et al.*, 2017), sin embargo, pueden aceptarse valores de carga  $\lambda \geq 0.550$ , siempre y cuando en el constructo

ESTRATEGIA, RESPONSABILIDAD SOCIAL Y  
CREACIÓN DE VALOR

existan otros indicadores que presenten altas cargas (Chin, 1998). Con base en estos criterios, después de una primera ronda de análisis, se depuró el indicador Planea4, que presentó cargas factoriales muy bajas; el resto de los indicadores se mantuvieron, ya que cumplen los criterios estadísticos.

Tabla 40. Fiabilidad individual de los indicadores del modelo de evaluación de valores corporativos e ideología

Indicador/Constructo	Orientación a la Responsabilidad Social Corporativa		Orientación a la toma de decisiones participativa		Orientación a la colaboración gubernamental		Planeación social estratégica		Creación de valor	
	Ronda 1	Ronda 2	Ronda 1	Ronda 2	Ronda 1	Ronda 2	Ronda 1	Ronda 2	Ronda 1	Ronda 2
OriResp1	0.874	0.875								
OriResp2	0.814	0.816								
OriResp3	0.914	0.912								
OriPart1			0.886	0.894						
OriPart2			0.869	0.861						
OriPart3			0.911	0.909						
ColGub1					0.945	0.944				
ColGub2					0.953	0.954				
Planea1							0.899	0.905		
Planea2							0.901	0.905		
Planea3							0.746	0.758		
Planea4							0.286			
CValor1									0.874	0.879
CValor2									0.683	0.675
CValor3									0.721	0.716

CValor4	0.840	0.841
CValor5	0.861	0.867
CValor6	0.757	0.766

Fuente: Elaboración propia con base en los análisis estadísticos obtenidos en Smart-PLS 3.2.8

**Consistencia interna.** Los criterios evalúan la consistencia interna de los indicadores que miden los constructos reflectivos, el Coeficiente de Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ), y el Coeficiente de Fiabilidad Compuesta del Constructo ( $\rho_c$ ) se presentan en la Tabla 41. En todos los casos, los valores son muy aceptables de acuerdo con el criterio estadístico.

Tabla 41. Fiabilidad y validez del constructo del modelo de evaluación de valores corporativos e ideología

Constructo	Alfa de Cronbach	rho_A	Fiabilidad compuesta	AVE	Communality	Redundancy
Orientación a la Responsabilidad Social Corporativa	0.837	0.844	0.902	0.754	0.459	
Orientación a la toma de decisiones participativa	0.869	0.898	0.918	0.789	0.509	
Orientación a la colaboración gubernamental	0.889	0.895	0.948	0.900	0.524	
Planeación social estratégica	0.819	0.837	0.893	0.737	0.436	0.527
Creación de valor	0.883	0.892	0.910	0.631	0.458	0.160

Fuente: Elaboración propia con base en los análisis estadísticos obtenidos en Smart-PLS 3.2.8

**Validez convergente.** Los resultados del análisis de la varianza media extraída (AVE) muestran la validez convergente de los constructos, ya que en todos los casos más del

50% de la varianza del constructo se explica por sus indicadores (Tabla 41).

**Validez discriminante.** El análisis y presentación de los resultados de la aplicación del Criterio de Fornell-Larcker se muestra en la Tabla 42, en la cual se puede observar que la raíz cuadrada del Coeficiente AVE –ubicado en negrillas sobre la diagonal– es superior a las correlaciones entre variables latentes que se presentan en la misma columna, lo que permite considerar que existe validez discriminante.

Tabla 42. Validez discriminante de los constructos del modelo de evaluación de valores corporativos e ideología, Criterio Fornell-Larcker

Constructo	Orientación a la RSC	Orientación a la toma de decisiones participativa	Orientación a la colaboración gubernamental	Planeación social estratégica	Creación de valor
Orientación a la RSC	<b>0.869</b>				
Orientación a la toma de decisiones participativa	0.227	<b>0.888</b>			
Orientación a la colaboración gubernamental	0.444	0.454	<b>0.949</b>		
Planeación social estratégica	0.796	0.523	0.674	<b>0.859</b>	
Creación de valor	0.551	0.541	0.478	0.572	<b>0.794</b>

Fuente: Elaboración propia con base en los análisis estadísticos obtenidos en Smart-PLS 3.2.8

Para reforzar el análisis de la validez discriminante se procedió a calcular la Matriz de Cargas Cruzadas (*cross loading*),

observándose que todas las correlaciones de las variables manifiestas (indicadores) son mayores en las variables latentes (constructos) a las que pertenecen (Tabla 43).

Tabla 43. Matriz de cargas cruzadas del constructo del modelo de evaluación de valores corporativos e ideología

Indicador/ Constructo	Orientación a la RSC	Orientación a la toma de decisiones participativa	Orientación a la colabora- ción guber- namental	Planeación social estratégica	Creación de valor
Oriresp1	<b>0.875</b>	0.121	0.380	0.729	0.350
Oriresp2	<b>0.816</b>	0.251	0.347	0.624	0.497
Oriresp3	<b>0.912</b>	0.229	0.426	0.716	0.596
Oripart1	0.274	<b>0.894</b>	0.455	0.545	0.473
Oripart2	0.033	<b>0.861</b>	0.376	0.361	0.456
Oripart3	0.250	<b>0.909</b>	0.367	0.453	0.511
Colgub1	0.398	0.466	<b>0.944</b>	0.608	0.520
Colgub2	0.442	0.400	<b>0.954</b>	0.667	0.392
Planea1	0.790	0.294	0.611	<b>0.905</b>	0.529
Planea2	0.724	0.455	0.585	<b>0.905</b>	0.562
Planea3	0.513	0.639	0.539	<b>0.758</b>	0.364
Cvalor1	0.485	0.462	0.383	0.414	<b>0.879</b>
Cvalor2	0.391	0.451	0.338	0.593	<b>0.675</b>
Cvalor3	0.346	0.423	0.378	0.432	<b>0.716</b>
Cvalor4	0.341	0.465	0.477	0.383	<b>0.841</b>
Cvalor5	0.569	0.454	0.359	0.460	<b>0.867</b>
Cvalor6	0.469	0.223	0.322	0.303	<b>0.766</b>

Fuente: Elaboración propia con base en los análisis estadísticos obtenidos en Smart-PLS 3.2.8

Como prueba complementaria se aplicó el método Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT), cuyos resultados se muestran en la Tabla 44, en la cual se observa un valor alto de correlación entre los constructos orientación a la responsabilidad social y planeación social estratégica, mientras que en los demás casos los valores son inferiores al umbral.

Tabla 44. Validez discriminante de los constructos del modelo de evaluación de valores corporativos e ideología, método Heterotrait-Monotrait Ratio

Constructo	Orientación a la RSC	Orientación a la toma de decisiones participativa	Orientación a la colaboración gubernamental	Planeación social estratégica	Creación de valor
Orientación a la RSC					
Orientación a la toma de decisiones participativa	0.258				
Orientación a la colaboración gubernamental	0.512	0.512			
Planeación social estratégica	0.951	0.623	0.789		
Creación de valor	0.640	0.592	0.539	0.632	

Fuente: Elaboración propia con base en los análisis estadísticos obtenidos en Smart-PLS 3.2.8

Como resultado del análisis realizado al modelo de medida, se concluye que el modelo cumple con los criterios de consistencia interna, validez convergente y validez discriminante, establecidos en la evaluación de modelos PLS-SEM.

### 4.3 Validación del modelo estructural de la evaluación de valores corporativos e ideología

La validación del modelo estructural, con el objetivo de determinar el poder predictivo del modelo propuesto, se realizó mediante el cálculo del Coeficiente de Determinación ( $R^2$ ) para variables latentes dependientes, y la prueba de Stone-Geisser. Los resultados de este análisis se presentan en la Tabla 45; el coeficiente de determinación, para los constructos planeación social estratégica y creación de valor pueden considerarse sustancial y moderado, respectivamente, de acuerdo con el criterio de Chin (1998).

Tabla 45. Predicción del modelo estructural del modelo de evaluación de valores corporativos e ideología

Constructo	$R^2$	Prueba Stone-Geiser ( $Q^2$ )	
		<i>Cross Validated Communality 1-SSE/SSO</i>	<i>Cross Validated Redundancy 1-SSE/SSO</i>
Orientación a la responsabilidad social corporativa		0.459	
Orientación a la toma de decisiones participativa		0.509	
Orientación a la colaboración gubernamental		0.524	
Planeación social estratégica	0.813	0.436	0.527
Creación de valor	0.327	0.458	0.160

Fuente: Elaboración propia con base en los análisis estadísticos obtenidos en Smart-PLS 3.2.8

Asimismo, los coeficientes  $Q^2$  de la prueba de Stone-Geisser para redundancia, obtenidos mediante la técnica

de *blindfolding*, muestran que los constructos planeación social estratégica y creación de valor poseen niveles satisfactorios de relevancia predictiva.

**Coefficientes *path* estandarizados ( $\beta$ ).** Los valores de los coeficientes *path* estandarizados, que representan las relaciones hipotéticas entre los constructos del modelo propuesto, así como su significancia, se obtuvieron mediante el procedimiento de *bootstrapping* para 500 submuestras en el análisis inicial, y para 5,000 en el análisis final, cuyos resultados se presentan en la Tabla 46.

Tabla 46. Resultados del análisis PLS- Modelo Estructural- Técnica *Bootstrapping* del modelo de evaluación de valores corporativos e ideología

Hipótesis	Coefficientes <i>path</i>	Media	Desviación estándar	T Statistics	P Values
<b><i>Efectos Directos</i></b>					
H <sub>15</sub> : Orientación a la RSC→ Planeación social estratégica***	0.611	0.610	0.078	7.788	0.000
H <sub>16</sub> : Orientación a la toma de decisiones participativa→ Planeación social estratégica***	0.253	0.252	0.093	2.725	0.006
H <sub>17</sub> : Orientación a la colabora- ción gubernamental→ Planeación social estratégica***	0.287	0.289	0.090	3.175	0.002
H <sub>18</sub> : Planeación social estratégica → Creación de valor***	0.572	0.607	0.094	6.079	0.000
<b><i>Efectos Indirectos</i></b>					
Orientación a la RSC→ Creación de valor	0.350	0.372	0.081	4.305	0.000



ANEXO METODOLÓGICO

Orientación a la toma de decisiones*** participativa→ Creación de valor*	0.145	0.155	0.066	2.199	0.028
Orientación a la colaboración gubernamental→ Creación de valor***	0.164	0.174	0.055	3.003	0.003

**Nota:** \*\*\*valor  $t > 3.092$  ( $p < 0.001$ : 99.9%), \*\* valor  $t > 2.327$  ( $p < 0.01$ : 99%), \* valor  $t > 1.645$  ( $p < 0.10$ : 90%), n.s. = no significativo. Lo anterior, considerando una distribución  $t$  de Student con dos colas gaussianas con 4,999 grados de libertad ( $t$  (4999) de Student)).

Fuente: Elaboración propia con base en los análisis estadísticos obtenidos en Smart-PLS 3.2.8

En todos los casos los valores de los coeficientes *path* fueron satisfactorios, y altamente significativos, tanto para los efectos directos como para los efectos indirectos.

**Índice de Bondad de Ajuste del Modelo PLS-SEM.** Para finalizar el análisis del modelo, se determinó utilizar un Índice de Bondad de Ajuste (GoF), con la metodología propuesta por Tenenhaus (2008a) observándose un valor GoF = 0.659 (Tabla 47), lo que indica que el modelo de medida y el modelo estructural tienen un ajuste moderado.

Tabla 47. Índice de bondad de ajuste (GoF) del modelo estructural del modelo de evaluación de valores corporativos e ideología

Constructo	Varianza extraída media	R2	Índice de bondad de ajuste
Orientación a la responsabilidad social corporativa	0.754		
Orientación a la toma de decisiones participativa	0.789		

ESTRATEGIA, RESPONSABILIDAD SOCIAL Y  
CREACIÓN DE VALOR

Orientación a la colaboración gubernamental	0.900		
Planeación social estratégica	0.737	0.813	
Creación de valor	0.631	0.327	
<b>Media aritmética</b>	<b>0.762</b>	<b>0.570</b>	<b>0.659</b>

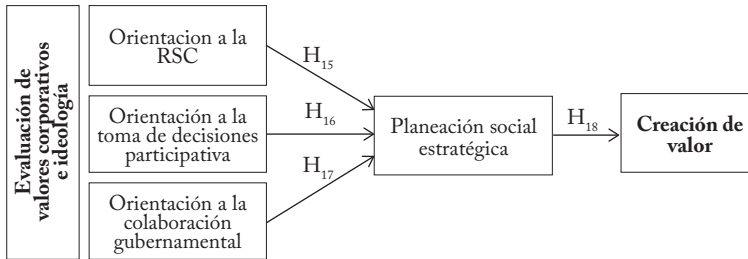
Fuente: Elaboración propia con base en los análisis estadísticos obtenidos en Smart-PLS 3.2.8

El modelo analizado plantea, en su hipótesis  $H_{15}$ , que la orientación a la responsabilidad social corporativa tiene un efecto positivo sobre la planeación social estratégica, la cual se confirma en este estudio, al haberse obtenido un coeficiente *path* de 0.611, el cual es altamente significativo ( $P=0.000$ ). Asimismo, se acepta la hipótesis que plantea el efecto positivo de la orientación a la responsabilidad social corporativa sobre la planeación social estratégica ( $H_{16}$ ), con un coeficiente *path* de 0.253, altamente significativo ( $P=0.006$ ).

Se confirma asimismo la hipótesis  $H_{17}$ , referente al efecto positivo de la orientación a la colaboración gubernamental sobre la planeación social estratégica, con un coeficiente *path* de 0.287, altamente significativo ( $P=0.002$ ), así como el efecto positivo de la planeación social estratégica sobre la creación de valor, con un coeficiente *path* de 0.572, el cual es altamente significativo ( $P=0.000$ ). Cabe señalar asimismo que todos los efectos indirectos resultaron también altamente significativos (Tabla 46).

En la Figura 18 se presenta el modelo final de creación de valor a través de la evaluación de valores corporativos e ideología, el cual confirma el modelo inicial a la luz de los resultados del análisis estadístico.

Figura 18. Modelo final de creación de valor a través de los valores corporativos e ideología



La línea punteada indica que el efecto no fue significativo.

Fuente: Elaboración propia (2020)

# INSTRUMENTO

## **Encuesta sobre la estrategia social de las empresas**

Esta encuesta forma parte de una investigación para estudiar las formas en que las empresas mexicanas conciben su papel en el desarrollo comunitario y la manera en que éste puede llevarlas a una mejor posición competitiva. Está dirigida a empresas que realizan actividades de Responsabilidad Social. La información proporcionada será confidencial y con fines puramente de investigación académica. Usted recibirá una copia del informe con los resultados de esta investigación. Mucho agradeceremos su colaboración.

1. Giro principal de su empresa. Seleccione todos los que correspondan:

Agricultura, ganadería, silvicultura, pesca y caza

Minería

Construcción

Industria manufacturera

Comercio

Servicios

## **Participación en actividades de acción social**

2. De los siguientes posibles objetivos de participación de las empresas en acciones sociales en la comunidad, indique qué tanto coinciden con los de su empresa

## INSTRUMENTO

	1	2	3	4	5
Influir en las decisiones de compra de sus clientes					
Desarrollar nuevos negocios con objetivos sociales					
Captar nuevos clientes de manera natural y efectiva					
Incrementar la rentabilidad					
Desarrollar nuevos productos y servicios					
Abrir nuevos mercados					

Donde:

- 1: Nunca
- 2: Rara vez
- 3: Ocasionalmente
- 4: Frecuentemente
- 5: Muy frecuentemente

3. Señale hasta qué punto está de acuerdo con las siguientes afirmaciones acerca de su empresa

	1	2	3	4	5
Su empresa tiene un plan definido para el desarrollo de acciones sociales en la comunidad					
Su empresa mide los resultados de sus actividades de acción social en la comunidad					
Su empresa brinda facilidades para que sus empleados dediquen parte de su tiempo laboral a participar en acciones sociales en la comunidad					

Donde:

- 1: Totalmente en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4: De acuerdo
- 5: Totalmente de acuerdo

ESTRATEGIA, RESPONSABILIDAD SOCIAL Y  
CREACIÓN DE VALOR

4. ¿En qué rango colocaría usted a su empresa en cuanto a inversión en programas de acción social en la comunidad, sobre el total de ventas?

	0%
	Menos de 1%
	Entre 1% y 2 %
	Entre 2% y 5%
	Mayor a 5%

5. Comparado con otras empresas de su sector, ¿cómo se caracterizan sus gastos en proyectos de acción social en la comunidad?

	Mucho menores
	Menores
	Similares
	Mayores
	Mucho mayores

6. ¿En qué medida describen los siguientes enunciados la actuación de su empresa?

	1	2	3	4	5
Generalmente somos los primeros en adaptar nuestras prácticas corporativas a las expectativas sociales cambiantes					
Nuestras prácticas corporativas sobrepasan las normas regulatorias vigentes					

## INSTRUMENTO

Donde:

1: Nunca

2: Rara vez

3: Ocasionalmente

4: Frecuentemente

5: Muy frecuentemente

### **Ambiente Externo.**

Las siguientes preguntas se refieren a factores del ambiente externo que tienen efecto sobre las organizaciones del sector en el cual participa su empresa

7. Acerca de las condiciones que le indicamos a continuación, por favor, valore qué tanto se corresponden con las de su empresa

	1	2	3	4	5
La demanda de productos/servicios de nuestro giro principal está creciendo y va a continuar creciendo					
Las inversiones de capital en nuestro giro principal están creciendo y van a continuar creciendo					
Los márgenes de rentabilidad en nuestro giro principal están creciendo y van a continuar creciendo					
Las demandas y preferencias de los clientes son relativamente estables en nuestro sector					
La empresa debe cambiar frecuentemente la forma en que produce sus bienes o servicios para mantenerse competitivos					
Las acciones de mis proveedores más importantes (incluyendo materiales, equipo o mano de obra) cambian muy poco año con año					
El volumen de ventas de las empresas de mi sector varía muy poco año con año					
La empresa cambia frecuentemente su tecnología para mantenerse al día con la competencia					

ESTRATEGIA, RESPONSABILIDAD SOCIAL Y  
CREACIÓN DE VALOR

Donde:

1: Totalmente en desacuerdo

2: En desacuerdo

3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4: De acuerdo

5: Totalmente de acuerdo

8. Con respecto a las influencias del ambiente externo y su impacto en el ambiente competitivo, ¿qué tan de acuerdo o en desacuerdo está con cada una de las siguientes afirmaciones?

	1	2	3	4	5
La empresa enfrenta un ambiente externo complejo					
El ambiente externo de la empresa es difícil de entender					
La empresa interactúa con un gran número de organizaciones diferentes en la producción y distribución de sus principales productos o servicios					
La empresa produce muchos productos o servicios diferentes					
Las situaciones que surgen en el ambiente externo son frecuentemente favorables para la empresa					
La mayoría de las situaciones del ambiente externo son positivas para la empresa					
Las situaciones externas que enfrenta la empresa ofrecen numerosas oportunidades favorables					
Hay mucho que ganar de la mayoría de las situaciones del ambiente externo					
Son más probables las pérdidas que las ganancias en la mayoría de las situaciones del ambiente externo					
Los recursos para resolver la mayoría de las situaciones externas son accesibles					



INSTRUMENTO

La empresa tiene las competencias necesarias para abordar la mayoría de las situaciones externas que se le presentan					
La mayoría de las situaciones externas son controlables					
La empresa maneja la mayoría de las situaciones externas, en lugar de que las situaciones manejen a la empresa					
Las respuestas de la empresa a las situaciones externas están limitadas en gran medida por otras organizaciones, grupos o individuos					

Donde:

- 1: Totalmente en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4: De acuerdo
- 5: Totalmente de acuerdo

9. Indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones, referentes a la relación de su empresa con grupos de interés

	1	2	3	4	5
Los empleados merecen una muy alta consideración por parte de nuestra organización					
Nuestro equipo de alta dirección dedica mucho tiempo y atención a los empleados					
Es importante para nuestro equipo de alta dirección satisfacer las demandas de los empleados					
Las organizaciones sociales merecen una muy alta consideración por parte de nuestra organización					
Nuestro equipo de alta dirección dedica mucho tiempo y atención a las organizaciones sociales					

ESTRATEGIA, RESPONSABILIDAD SOCIAL Y  
CREACIÓN DE VALOR

Es importante para nuestro equipo de alta dirección satisfacer las demandas de las organizaciones sociales					
Las instituciones gubernamentales merecen una muy alta consideración por parte de nuestra organización					
Nuestro equipo de alta dirección dedica mucho tiempo y atención a las instituciones gubernamentales					
Es importante para nuestro equipo de alta dirección satisfacer las demandas de las instituciones gubernamentales					

Donde:

- 1: Totalmente en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4: De acuerdo
- 5: Totalmente de acuerdo

### **Ambiente interno**

10. Comparando con otras empresas de su sector, evalúe, por favor, la habilidad de su empresa para interactuar con los grupos que le proponemos, especialmente con aquellos que no tienen objetivos económicos

	1	2	3	4	5
La habilidad de la empresa para colaborar con grupos de interés (clientes, proveedores, y otros) en dar solución a problemas sociales es ....					
La habilidad de la empresa para explicar nuestros puntos de vista a la comunidad y a los grupos de interés es ....					
La habilidad de la empresa para manejar eficazmente nuevos problemas a través del diálogo con los grupos de interés es...					

INSTRUMENTO

La habilidad de la empresa para identificar oportunidades de acción social, de entre los cambios que se producen en nuestro entorno social es...					
La habilidad de la empresa para innovar y, simultáneamente, mejorar nuestras operaciones y su impacto social es...					

- Donde:  
 1: Muy baja  
 2: Baja  
 3: Moderada  
 4: Alta  
 5: Muy alta

11. ¿Cómo califica la capacidad de su empresa para influir en el contenido de nuevas leyes, reglamentos o regulaciones gubernamentales que puedan tener efecto significativo en su negocio?

	1	2	3	4	5
De manera individual					
A través de organizaciones empresariales o gremiales					

- Donde:  
 1: Muy baja  
 2: Baja  
 3: Moderada  
 4: Alta  
 5: Muy alta

ESTRATEGIA, RESPONSABILIDAD SOCIAL Y  
CREACIÓN DE VALOR

12. Indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones

	1	2	3	4	5
La alta dirección apoya y valora las iniciativas que incrementan la capacidad de la empresa para colaborar en la solución de problemas sociales					
La empresa cree que su gestión debe ser consistente con las expectativas filantrópicas y de ayuda que tiene la sociedad					
Las políticas de la empresa enfatizan que su comportamiento filantrópico es una medida útil de desempeño corporativo					
La alta dirección está convencida de la importancia estratégica, a largo plazo, de adoptar la toma de decisiones participativa en niveles medios y ejecutivos de dirección					
La filosofía de la empresa enfatiza la toma de decisiones consensuada y participativa, seguida de la retroalimentación de los resultados para la evaluación grupal y de definir acciones posteriores					
En la empresa se enfatiza la confianza en los altos ejecutivos como responsables para tomar todas las decisiones de productos o servicios concernientes a niveles de operaciones, marketing, entre otros					

Donde:

- 1: Totalmente en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4: De acuerdo
- 5: Totalmente de acuerdo

## INSTRUMENTO

13. ¿Cómo califica la disposición de su empresa para colaborar efectivamente con el gobierno para...

	1	2	3	4	5
Crear oportunidades para desarrollar iniciativas conjuntas que atiendan problemas sociales?					
Invertir recursos financieros o humanos en iniciativas conjuntas para atender problemas sociales?					

Donde:

- 1: Muy baja
- 2: Baja
- 3: Moderada
- 4: Alta
- 5: Muy alta

Fin de la encuesta

### **Agradecimiento**

Muchas gracias por su colaboración en esta investigación. Al concluir el análisis de la información proporcionada por las empresas consideradas en el estudio, le enviaremos un resumen de la misma, que podría serle de utilidad en el diseño de programas de responsabilidad social corporativa.

- Nombre de la empresa (opcional)
- Nombre de la persona que proporcionó la información (opcional)
- Correo electrónico de contacto (opcional)



# REFERENCIAS

Abrams, F. W.

(1951). Management's Responsibilities in a Complex World. *Harvard Business Review*, 29(3), 29–34.

Ackerman, R. W.

(1975). *The social challenge to business*. Harvard University Press.

Adeneye, T. B., y Ahmed, M.

(2015). Corporate social responsibility and company performance. *Journal of Business Studies Quarterly*, 7(1), 151–166.

Aguado, J. A.

(2013). La responsabilidad social corporativa y el desarrollo local: una aproximación en tiempos de crisis. *Prisma Social*, 10, 119–156.

Aguinis, H., y 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>

Alexander, G. J., y Buchholz, R. A.

(1978). Corporate social responsibility and stock market performance. *Academy of Management Journal*, 21(7), 479–486. <https://doi.org/10.1177/0907568205051907>

Alonso-Almeida, M. del P., Rodríguez, M. del P., Cortez, K. A., y Abreu, J. L. (2012). La responsabilidad social corporativa y el desempeño financiero. *Contaduría y Administración*, 57(1), 53–77. <http://scielo.unam.mx/pdf/cya/v57n1/v57n1a4.pdf>

Antal, A. B., y Sobczak, A.

(2007). Corporate social responsibility in France. *Business & Society*, 46(1), 9–32. <https://doi.org/10.1177/0007650306293391>

Areal, A., McInthosh, B., y Sheppy, B.  
(2016). Hope and glory: an expanded social strategy diagnosis model to incorporate corporate social responsibility within business strategy. *International Journal of Business Performance Management*, 17(2), 117–131. <https://doi.org/10.1504/IJBPM.2016.075590>

Arimany Serrat, N., Puigvi i Vila, S., y Sabata Aliberch, A.  
(2013). Análisis de los indicadores RSC/indicadores financieros en las empresas no financieras del IBEX. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 11(21), 10 p. [http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/No\\_21/Nuria\\_Arimany,\\_Sara\\_Puigvi\\_y\\_Anna\\_Sabata.pdf](http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/No_21/Nuria_Arimany,_Sara_Puigvi_y_Anna_Sabata.pdf)

Avendaño, M. del C., Toledo-López, A., y Husted, B. W.  
(2016). Responsabilidad social y desempeño económico en empresas del sector de bienes y servicios en México. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 11(1), 946.

Bagozzi, R. P.  
(1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error: a comment. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 375–381. <https://doi.org/10.2307/3150979>

Barclay, D., Thompson, R., y dan Higgins, C.  
(1995). The partial least squares (PLS) approach to causal modeling: personal computer adoption and use an illustration. *Technology Studies*, 2(2), 285–309. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

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.  
(2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643–650. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(01\)00115-5](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(01)00115-5)

Barney, J. B., y Mackey, A.  
(2016). Text and metatext in the resource-based view. *Human Resource Management Journal*, 26(4), 369–378. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12123>



## REFERENCIAS

- Barreto, I.  
(2010). Dynamic Capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 256–280. <https://doi.org/10.1177/0149206309350776>
- Baysinger, B. D.  
(1984). Domain maintenance as an objective of business political activity: An expanded typology. *Academy of Management Review*, 9(2), 248–258. <https://doi.org/10.1084/jem.139.2.313>
- Becchetti, L., y Ciciretti, R.  
(2009). Corporate social responsibility and stock market performance. *Applied Financial Economics*, 19(16), 1283–1293. <https://doi.org/10.1080/09603100802584854>
- Belkhdja, O., y Landry, R.  
(2007). “The Triple-helix collaboration: Why do researchers collaborate with industry and the government? What are the factors that influence the perceived barriers?” *Scientometrics*, 70(2), 301–332. <https://doi.org/10.1007/s11192-007-0205-6>
- Belu, C., y Manescu, C.  
(2013). Strategic corporate social responsibility and economic performance. *Applied Economics*, 45(19), 2751–2764. <https://doi.org/10.1080/00036846.2012.676734>
- Berle, A. A.  
(1932). For whom are corporate managers trustees: a note. *Harvard Law Review*, 45(8), 1365–1372.
- Bhattacharya, R., Devlinney, T. M., y Pillutla, M. M.  
(1998). A formal model of trust based outcomes. *Academy of Management Review*, 23(3), 459–472. <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.926621>
- Blasco, J. L., y King, A.  
(2017). *The road ahead: the KPMG survey of corporate responsibility reporting 2017*. KPMG International, 1–58. <https://doi.org/10.1038/nna-no.2013.238>

ESTRATEGIA, RESPONSABILIDAD SOCIAL Y  
CREACIÓN DE VALOR

- Bollen, K. A.  
(1989). *Structural equations with latent variables*. John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781118619179>.
- Bowen, F.  
(2007). Corporate social strategy: Competing views from two theories of the firm. *Journal of Business Ethics*, 75(1), 97–113. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9240-0>
- Bowen, H. R.  
(1953). Social Responsibilities of the Businessman. In: *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*. <https://doi.org/10.1177/1090198103256743>
- Burke, L., y Logsdon, J. M.  
(1996). How corporate social responsibility pays off. *Long Range Planning*, 29(4), 495–502. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00041-6](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00041-6)
- Cadrazo, P. W., y Santamaría, E. A.  
(2014). Responsabilidad social corporativa y estrategias competitivas de los negocios inclusivos. *Revista Pensamiento Gerencial*, (2). <https://doi.org/10.1103/PhysRevE.73.011507>
- Carroll, A. B.  
(1979). A three-dimensional conceptual model of corporate governance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505. <https://doi.org/10.5465/AMR.1979.4498296>
- Carroll, A. B.  
(1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(3), 39–48. <https://doi.org/10.1177/0312896211432941>
- Carroll, A. B.  
(1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*, 38(3), 268–295.

## REFERENCIAS

- Carroll, A. B., y Shabana, K. M.  
(2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12, 85–105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- Champlin, D. P., y Knoedler, J. T.  
(2004). J. M. Clark and the economics of responsibility. *Journal of Economic Issues*, 38(2), 545–552.
- Chin, W. W.  
(1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (Issue November, pp. 295–336). Psychology Press.
- Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., y Siegel, D. S.  
(2009). The corporate social responsibility agenda. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, March 2018, 1–14. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0001>
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., y Matten, D.  
(2014). Contesting the value of “Creating shared value.” *California Management Review*, 56(2), 130–153.
- Dahlsrud, A.  
(2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1–13. <https://doi.org/10.1002/csr.132>
- Davis, K.  
(1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70–77.
- Dervitsiotis, K. N.  
(2003). Beyond stakeholder satisfaction: Aiming for a new frontier of sustainable stakeholder trust. *Total Quality Management and Business Excellence*, 14(5), 515–528. <https://doi.org/10.1080/1478336032000053555>

ESTRATEGIA, RESPONSABILIDAD SOCIAL Y  
CREACIÓN DE VALOR

- Donaldson, T., y Preston, L. E.  
(1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–92.
- Dossi, M., y Lissin, L.  
(2011). La acción empresarial organizada: Propuesta de abordaje para el estudio del empresariado. *Revista Mexicana de Sociología*, 73(3), 415–443.
- Drucker, P. F.  
(1984). The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*, 26(2), 53–63. <https://doi.org/10.2307/41165930>
- Eisenhardt, K. M., y Martin, J. A.  
(2000). Dynamic capabilities: what are they ? *Strategic Management Journal*, 21(10), 1105–1121.
- Elkington, J.  
(1994). Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, 36(2), 90–100. <https://doi.org/10.2307/41165746>
- Elkington, J.  
(1997). *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone, Oxford.
- Fitch, H. G.  
(1976). Achieving corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 1(1), 38–46. <https://doi.org/10.5465/AMR.1976.4408754>
- Fornell, C., y Larcker, D. F.  
(1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Frederick, W. C.  
(1960). The growing concern over business responsibility. *California Management Review*, 2(4), 54–61.

## REFERENCIAS

- Frederick, W. C.  
(1994). From CSR1 to CSR2: The maturing of business-and-society thought. *Business and Society*, 33(2), 150–164.
- Frederick, W. C.  
(2016). Commentary: corporate social responsibility: deep roots, flourishing growth, promising future. *Frontiers in Psychology*, 7(February), 1–2. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00129>
- Freeman, I., y Hasnaoui, A.  
(2011). The meaning of corporate social responsibility: the vision of four nations. *Journal of Business Ethics*, 100(3), 419–443. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0688-6>
- Friedman, M.  
(2007). The social responsibility of business is to increase its profits. In *Corporate ethics and corporate governance* (pp. 173–174). Springer Berlin Heidelberg.
- Galant, A., y Cadez, S.  
(2017). Corporate social responsibility and financial performance relationship: A review of measurement approaches. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 30(1). <https://doi.org/10.1080/1331677X.2017.1313122>
- Garriga, E., y Melé, D.  
(2004). Corporate social responsibility theories: mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53, 51–71.
- Garson, G. D.  
(2016). *Partial least squares: regression y structural equation models*. G. David Garson and Statistical Associates Publishing.
- Gjølberg, M.  
(2009). The origin of corporate social responsibility: global forces or national legacies? *Socio-Economic Review*, 7(4), 605–637. <https://doi.org/mwp017>

Glavas, A., y Mish, J.  
(2015). Resources and capabilities of triple bottom line firms: going over old or breaking new ground? *Journal of Business Ethics*, 127(3), 623–642. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2067-1>

Goel, R., y Cragg, W.  
(2005). Guide to instruments of corporate responsibility (Issue October). *University of Toronto. Schulich School of Business*. York University.

Grant, R. M.  
(1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135. <https://doi.org/10.1104/pp.104.043752>

Griffin, J. J., y Mahon, J. F.  
(1997). The corporate social performance and corporate financial performance debate: Twenty-five years of incomparable research. *Business and Society*, 36(1), 5–31. <https://doi.org/10.1177/000765039703600102>

Guesalaga, R., Gabrielsson, M., Rogers, B., Ryals, L., y Marcos Cuevas, J.  
(2018). Which resources and capabilities underpin strategic key account management? *Industrial Marketing Management*, 75(May), 160–172. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.05.006>

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., y Sarstedt, M.  
(2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2 ed). SAGE Publications, Inc.

Hair, J. F., Sarstedt, M., Matthews, L. M., y Ringle, C. M.  
(2016). Identifying and treating unobserved heterogeneity with FI-MIX-PLS: part I – method. *European Business Review*, 28(1), 63–76. <https://doi.org/10.1108/EBR-09-2015-0094>

Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., y Gudergan, S. P.  
(2018). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. Los Angeles: SAGE Publications, Inc.

## REFERENCIAS

- Hartman, L. P., Werhane, P. H., Clark, C. E., Vansandt, C. v, y Sud, M. (2017). Strategic global strategy: the intersection of general principles, corporate responsibility and economic value-added. *Business and Society Review*, 122(1), 71–91.
- Henseler, J., Ringle, C. M., y 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>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. del P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5th ed.). McGraw-HILL / Interamericana Editores.
- Hillman, A. J., Keim, G. D., y Schuler, D. (2004). Corporate political activity: A review and research agenda. *Journal of Management*, 30(6), 837–857. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.003>
- Hooghiemstra, R. (2000). Corporate communication and impression management—new perspectives why companies engage in corporate social reporting. *Journal of Business Ethics*, 27(1–2), 55–68.
- Husted, B. W., y Allen, D. B. (2000). Is it ethical to use ethics as strategy? *Journal of Business Ethics*, 27(1), 21–31. [https://doi.org/10.1007/978-94-011-4311-0\\_4](https://doi.org/10.1007/978-94-011-4311-0_4)
- Husted, B. W., y Allen, D. B. (2001). Toward a model of corporate social strategy formulation. *Proceedings of the Social Issues in Management Division at Academy of Management Conference*, August 2001, 1–35.
- Husted, B. W., y Allen, D. B. (2007a). Corporate social strategy in multinational enterprises: Antecedents and value creation. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 345–361. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9511-4>

- Husted, B. W., y Allen, D. B.  
(2007b). Strategic corporate social responsibility and value creation among large firms. Lessons from the spanish experience. *Long Range Planning*, 40(6), 594–610. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2007.07.001>
- Husted, B. W., y Allen, D. B.  
(2009). Strategic corporate social responsibility and value creation: A study of multinational enterprises in Mexico. *Management International Review*, 49(6), 781–799. <https://doi.org/10.1007/s11575-009-0016-5>
- Husted, B. W., y Allen, D. B.  
(2011). *Corporate social strategy: Stakeholder engagement and competitive advantage*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511667060>
- Husted, B. W., Allen, D. B., y Kock, N.  
(2015). Value creation through social strategy. *Business and Society* 54(2). <https://doi.org/10.1177/0007650312439187>
- Husted, B. W., y Salazar, J.  
(2006). Taking Friedman seriously: maximizing profits and social performance. *Journal of Management Studies*, 43(1), 75–91.
- Jensen, M. C.  
(2002). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Business Ethics Quarterly*, 12(2), 235–256.
- Jiang, J. J., Klein, G., Wu, S. P. J., y Liang, T. P.  
(2009). The relation of requirements uncertainty and stakeholder perception gaps to project management performance. *Journal of Systems and Software*, 82(5), 801–808. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2008.11.833>.
- Johnson, H. L.  
(1971). *Business in contemporary society: framework and issues*. Wadsworth Pub. Co, Belmont, CA.



## REFERENCIAS

- Katsoulakos, T., y Katsoulacos, Y.  
(2007). Strategic management, corporate responsibility and stakeholder management Integrating corporate responsibility principles and stakeholder approaches into mainstream strategy: A stakeholder-oriented and integrative strategic management framework. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 7(4), 355–369. <https://doi.org/10.1108/14720700710820443>
- Klonoski, R. J.  
(1991). Foundational considerations in the corporate social responsibility debate. *Business Horizons*, 34(4), 9–18. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90002-D](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90002-D)
- Kotler, P., y Lee, N.  
(2005). *Corporate social responsibility - doing the most good for your company and your cause*. John Wiley y Sons.
- Lantos, G. P.  
(2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *The Journal of Consumer Marketing*. 18(June), 595–630.
- Levitt, T.  
(1958). The dangers of social-responsibility. *Harvard Business Review*, 36(5), 41–50.
- Lo, S.-F., y Sheu, H.-J.  
(2007). Is corporate sustainability a value-increasing strategy for business? *Corporate Governance: An International Review*, 15(2), 345–358. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=shibydb=buh-yAN=24361383&site=eds-live&custid=s3824264>
- Macher, J. T., y Mayo, J. W.  
(2015). Influencing public policymaking: Firm-, industry-, and country-level determinants. *Strategic Management Journal*, 36(13), 2021–2038. <https://doi.org/10.1002/smj.2326>

Margolis, J. D., Elfanbein, H. A., y Walsh, J. P.  
(2007). Does it pay to be good? A meta-analysis and redirection of research on the relationship between corporate social and financial performance. *Journal of Chemical Information and Modeling*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1866371>

Margolis, J. D., y Walsh, J. P.  
(2001). People and profit?: The search for a link between a company's social and financial performance. *Mid - American Journal of Business*, 1-154. <https://doi.org/10.1017/S0143814X13000299>

Marques-Mendes, A., y Santos, M. J.  
(2016). Strategic CSR: An integrative model for analysis. *Social Responsibility Journal*, 12(2), 363-381. <https://doi.org/10.1108/SRJ-04-2015-0055>

Matten, D., y Moon, J.  
(2008). "Implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404-424. [https://doi.org/10.1016/0014-4827\(85\)90268-X](https://doi.org/10.1016/0014-4827(85)90268-X)

Máynez G., I., y Vargas S., M. m.  
(2019). Modelos de ecuaciones estructurales mediante mínimos cuadrados parciales: un ejemplo de su aplicación en el campo de las ciencias administrativas. In I. Máynez G. y V. G. López T. (Eds.), *La práctica de la investigación en las ciencias administrativas* (Primera, p. 144). Mexico: Pearson Educación de México.

McWilliams, A., y Siegel, D. S.  
(2011). Creating and capturing value: Strategic corporate social responsibility, resource-based theory, and sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 37(5), 1480-1495. <https://doi.org/10.1177/0149206310385696>

Melé, D.  
(2007). Responsabilidad social de la empresa: una revisión crítica a las principales teorías. *Ekonomiaz*, 65(2), 50-67. <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2533611.pdf>  
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/busqueda?c=Responsabilidad+social+de+la+empresa:+una+revisi+n+cr?ti-ca+a+las+principales+teor?asydb=1ytd=todo>

## REFERENCIAS

- Méndez, A.  
(2015). Factores de la responsabilidad social empresarial y su efecto en el desempeño financiero de las empresas públicas en México. (Tesis de doctorado, Universidad Autónoma de Nuevo León, México).
- Michelon, G., Boesso, G., y Kumar, K.  
(2013). Examining the link between strategic corporate social responsibility and company performance: an analysis of the best corporate citizens. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(2), 81–94. <https://doi.org/10.1002/csr.1278>
- Miller, D. P.  
(2016). *The relationship between corporate social performance and financial performance*. Tesis de Doctorado, Walden University. <http://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3666&context=dissertations>
- Milliman, J., Ferguson, J., y Sylvester, K.  
(2008). Implementation of Michael Porter's Strategic Corporate Social Responsibility Model. *Journal of Global Business Issues Conference Edition*, 2, 29–33.
- Mochales, G.  
(2014). *Modelo explicativo de la responsabilidad social corporativa estratégica*. (Tesis de doctorado, Universidad Complutense de Madrid). <http://eprints.ucm.es/24572/1/T35154.pdf>
- Moura-Leite, R. C., y Padgett, R. C.  
(2011). Historical background of corporate social responsibility. *Social Responsibility Journal*, 7(4), 528–539. <https://doi.org/10.1108/17471111111117511>
- Noe, C. A.  
(2014). *Strategic CSR and value creation within small and medium U.S enterprises*. (Tesis de doctorado, Lynn University). <http://search.proquest.com/docview/1616859726?>
- Okoye, A.  
(2009). Theorising corporate social responsibility as an essentially contested concept: Is a definition necessary? *Journal of Business Ethics*, 89(4), 613–627. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-0021-9>

ESTRATEGIA, RESPONSABILIDAD SOCIAL Y  
CREACIÓN DE VALOR

Ortiz-Avram, D., Domnanovich, J., Kronenberg, C., y Scholz, M.  
(2018). Exploring the integration of corporate social responsibility into the strategies of small- and medium-sized enterprises: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 201, 254–271. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.08.011>

Pérez, F. A., Lara, G., y Gómez, A. T.  
(2014). Responsabilidad social corporativa y sostenibilidad financiera en la industria del cemento en México Corporate social responsibility and financial sustainability in Mexican cement industry. *Revista CIMEXUS*, IX(1), 105–125.

Perusquia, M., Villalón, R., López, M., Valladares, O., Ramírez, M., Cruz, I., Zárate, R., y Ahumada, E.  
(2014). Global Conference on Business and Finance Proceedings. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 9(2), 1057–1065.

Peteraf, M. A.  
(1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0300.2008.00191.x>

Pfeffer, J., y Salancik, G. R.  
(1978). *The external control of organizations: A resource dependence approach*. Harper and Row Publishers. <https://doi.org/10.2307/2392573>

Pirson, M., y Malhotra, D. K.  
(2008). Unconventional insights for managing stakeholder trust. Ssrn. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1088111>

Porter, M. E., y Kramer, M. R.  
(2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), 56–58.

Porter, M. E., y Kramer, M. R.  
(2006). Estrategia y sociedad. *HBR Latinamerica*, December, 1–14. <https://doi.org/10.1002/cplx.10059>

## REFERENCIAS

- Porter, M. E., y Kramer, M. R.  
(2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review America Latina*, 89(1), 32–49.
- Prahalad, C. K., y Hamel, G.  
(2002). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 80(3), 79–91.
- Price, J. M., y 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 2015), 82–97. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.07.007>
- Quester, P. G., y Thompson, B.  
(2001). Advertising and promotion leverage on arts sponsorship effectiveness. *Journal of Advertising Research*, 41(1), 33–47. <https://doi.org/10.2501/JAR-41-1-33-47>
- Razafindrambinina, D., y Sabran, A.  
(2014). The impact of strategic corporate social responsibility on operating performance: an investigation using data envelopment analysis in Indonesia. *Journal of Business Studies Quarterly*, 6(1), 68–78.
- Ruddell, L.  
(2014). Corporate Social Responsibility: Helping students understand the historical and modern construct for future results. *Proceedings Of The Marketing Management Association*, 193–196.
- Russo, M. v., y Fouts, P. A.  
(1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal*, 40(3), 534–559. <https://doi.org/10.2307/257052>
- Salazar-Cantú, J. de J., Gutiérrez-Garza, E., Acuña-Askar, K., y Husted-Corregan, B. W.  
(2008). Responsabilidad social de las empresas y beneficios privados : el impacto de la orientación estratégica en empresas grandes ubicadas en México  
Corporate social responsibility and private benefits : the impact of strategic orientation. *Economía, Sociedad y Territorio*, VIII(27), 739–768.

- Salgado Beltrán, L., y Espejel Blanco, J. E.  
(2016). Análisis del estudio de las relaciones causales en el marketing. *Innovar*, 26(62), 79–94. <https://doi.org/10.15446/innovar.v26n62.59390>
- Sameera, H.  
(2018). Do resource based view spur firm performance? A literature review. *SSRN Electronic Journal*., <https://doi.org/10.2139/ssrn.3280094>
- Sarstedt, M., y Ringle, C. M.  
(2010). Treating unobserved heterogeneity in PLS path modeling: A comparison of FIMIX-PLS with different data analysis strategies. *Journal of Applied Statistics*, 37(8), 1299–1318. <https://doi.org/10.1080/02664760903030213>
- Schuler, D. A., Rehbein, K., y Cramer, R. D.  
(2002). Pursuing strategic advantage through political means: A multivariate approach. *Academy of Management Journal*, 45(4), 659–672. <https://doi.org/10.2307/3069303>
- Schwartz, M. S., y Carroll, A. B.  
(2003). Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503–530. <https://doi.org/doi:10.5840/beq200313435>
- Secchi, D.  
(2007). Utilitarian, managerial and relational theories of corporate social responsibility. *International Journal of Management Reviews*, 9(4), 347–373. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00215.x>
- Shaffer, B.  
(1995). Firm-level responses to government regulation: Theoretical and research approaches. *Journal of Management*, 21(3), 495–514.
- Shaffer, B., y Hillman, A. J.  
(2000). The development of business-government strategies by diversified firms. *Strategic Management Journal*, 21(2), 175–190. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200002\)21:2<175::AID-SMJ86>3.0.CO;2-L](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200002)21:2<175::AID-SMJ86>3.0.CO;2-L)

## REFERENCIAS

- Shahzad, A. M., y Sharfman, M. P.  
(2017). Corporate social performance and financial performance: sample-selection issues. *Business and Society*, 56(6). <https://doi.org/10.1177/0007650315590399>
- Sharma, S., y 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)
- Simons, T., y Ingram, P.  
(1997). Organization and ideology: Kibbutzim and hired labor, 1951-1965. *Administrative Science Quarterly*, 42, 784–813.
- Skudiene, V., McClatchey, C., y Kancleryté, A.  
(2013). Strategic versus ad-hoc corporate social performance : an analysis of csp maturity and its relationship to corporate financial performance. *Journal of Management and Sustainability*, 3(1), 16–32. <https://doi.org/10.5539/jms.v3n1p16>
- Sousa, J. M. F. de, y Farache, F.  
(2011). Corporate social strategy and the generation of benefits : case studies in the brazilian electricity and supermarket industries. *Latin American Business Review*, 12(2), 99–121. <https://doi.org/10.1080/10978526.2011.592796>
- Sousa, J. M. F. de, Wanderley, L. S. O., Gómez, C. P., y Farache, F.  
(2010). Strategic corporate social responsibility management for competitive advantage. *BAR. Brazilian Administration Review*, 7(3), 294–309. <https://doi.org/10.1590/S1807-76922010000300006>
- Spitzeck, H., y Chapman, S.  
(2012). Academic paper Creating shared value as a differentiation strategy – the example of BASF in Brazil. *Corporate Governance*, 12(4), 499–513. <https://doi.org/10.1108/14720701211267838>

ESTRATEGIA, RESPONSABILIDAD SOCIAL Y  
CREACIÓN DE VALOR

- Sutcliffe, K. M., y Huber, G. P.  
(1998). Firm and industry as determinants of executive perceptions of the environment. *Strategic Management Journal*, 19, 793–807. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199808\)19:8<793::AID-SMJ980>3.0.CO;2-Y](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199808)19:8<793::AID-SMJ980>3.0.CO;2-Y)
- Tate, W. L., y Bals, L.  
(2018). Achieving shared triple bottom line (TBL) value creation: toward a social resource-based view (SRBV) of the firm. *Journal of Business Ethics*, 152(3), 803–826. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3344-y>
- Teece, D. J., Pisano, G., y Shuen, A.  
(1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1142/9789812834478\\_0002](https://doi.org/10.1142/9789812834478_0002)
- Tenenhaus, M.  
(2008a). *Structural Equation Modelling for small samples*. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/81a6/e5c8e743dbe20e930b8c36e5ede5ecc-c0e5d.pdf>
- Tenenhaus, M.  
(2008b). *Structural Equation Modelling for small samples*. Groupe HEC.
- Ulrich, D., y Barney, J. B. (1984). Perspectives in organizations: Resource dependence, efficiency, and population. *Academy of Management Review*, 9(3), 471–481.
- Uruburu, Á.  
(2013). *Identificación y evaluación de la creación de valor mediante la implantación y desarrollo de políticas de responsabilidad social corporativa estratégica* (Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Madrid). <http://oa.upm.es/23182/>
- van Marrewijk, M.  
(2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability : between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2–3), 95–105.
- Waddock, S. A.  
(2004). Parallel universes: companies, academics, and the progress of corporate citizenship. *Business and Society Review*, 109(1), 5–42.



## REFERENCIAS

- Wernerfelt, B.  
(1984). A Resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Wong, K. K.  
(2013). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS. *Marketing Bulletin*, 24(1), 1–32. [http://marketing-bulletin.massey.ac.nz/v24/mb\\_v24\\_t1\\_wong.pdf%5Cnhttp://www.researchgate.net/profile/Ken\\_Wong10/publication/268449353\\_Partial\\_Least\\_Squares\\_Structural\\_Equation\\_Modeling\\_\(PLS-SEM\)\\_Techniques\\_Using\\_SmartPLS/links/54773b1b0cf293e2da25e3f3.pdf](http://marketing-bulletin.massey.ac.nz/v24/mb_v24_t1_wong.pdf%5Cnhttp://www.researchgate.net/profile/Ken_Wong10/publication/268449353_Partial_Least_Squares_Structural_Equation_Modeling_(PLS-SEM)_Techniques_Using_SmartPLS/links/54773b1b0cf293e2da25e3f3.pdf)
- Wood, D. J.  
(1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Journal*, 16(4), 691–718.
- Zapata Rotundo, G. J., y Mirabal Martínez, A.  
(2011). El cambio en la organización: un estudio teórico desde la perspectiva de control externo. *Estudios Gerenciales*, 27(119), 79–98.

Cada vez es mayor el número de empresas, en México y en el mundo, que emprenden acciones y programas de responsabilidad social, en el mejor de los casos por motivos filantrópicos, en otros para mejorar la reputación de la compañía, para obtener el permiso social, o como una obligación ética, entre otras razones. En cualquier de estos casos, los programas de responsabilidad social son vistos como un gasto necesario, que disminuyen el valor para los accionistas.

Pero, ¿es factible lograr beneficios económicos para la empresa a través de sus acciones de responsabilidad social? Además de presentar un recorrido por la evolución del concepto de responsabilidad social y sus teorías, este libro presenta evidencia empírica de que es factible lograr crear valor económico, a la vez que se genera valor para la sociedad, a través de los programas y acciones de responsabilidad social.

A partir de una encuesta respondida por directivos de empresas que han obtenido el reconocimiento de Empresa Socialmente Responsable que otorga el Cemefi, se utiliza un enfoque cuantitativo para evaluar un modelo de creación de valor a través de la estrategia social corporativa, que demuestra que la responsabilidad social puede dar origen a ventajas competitivas sostenibles para la empresa.

