



Catalizadores del desempeño del sector hotelero: orientación emprendedora, responsabilidad social corporativa, gestión de la calidad total

Catalysts for hotel sector performance: Entrepreneurial orientation, corporate social responsibility, total quality management

Manuel Alejandro Ibarra Cisneros^{a*}

Juan Benito Vela Reyna^{b*}

Eric Israel Rios Nequis^{c*}

RESUMEN

Objetivo: analizar las interrelaciones que existen entre la orientación emprendedora, la responsabilidad social corporativa, la gestión de la calidad total, y cómo influyen sobre el desempeño de los hoteles. Además, se examina el efecto moderador de la orientación emprendedora sobre la relación entre la responsabilidad social corporativa y el desempeño. Finalmente, se analiza el efecto mediador de la gestión de la calidad total en la relación entre orientación emprendedora y desempeño.

Diseño metodológico: es una investigación explicativa de corte transversal. Se aplicó una encuesta de 32 ítems a 584 hoteles de 3 o más estrellas de los Estados Unidos y México. Se utilizó la técnica estadística de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales.

Resultados: se evidencia la existencia de una relación directa entre la mayoría de los factores analizados entre ellos mismos y el incremento del desempeño de los hoteles. Existe una fuerte conexión entre la gestión de la calidad total y la responsabilidad social corporativa. Empero, la orientación emprendedora sólo influye sobre la calidad total y no sobre la responsabilidad social como relación directa ni tampoco como efecto moderador. Finalmente, existe efecto mediador de la calidad total en relación con la orientación emprendedora y el desempeño.

Limitaciones de la investigación: la principal limitación fue el acceso para encuestar a los hoteles debido a la pandemia por COVID-19.

Hallazgos: los factores inciden en un mejor desempeño, sin embargo, la adopción simultánea de todos no permite maximizar los beneficios. Consecuentemente, termina generando fuerte gasto de tiempo y recursos en relación con el aumento adicional del desempeño.

ABSTRACT

Purpose: To analyze the interrelationships that exist between entrepreneurial orientation, corporate social responsibility, total quality management, and how they influence the hotels' performance. In addition, the moderating effect of entrepreneurial orientation on the relationship between corporate social responsibility and performance is examined. Finally, the mediating effect of total quality management in the relationship between entrepreneurial orientation and performance is analyzed.

Methodological design: it is an explanatory cross-sectional investigation. A 32-item survey was applied to 584 3-star and higher hotels in the United States and Mexico. The statistical technique of the structural equations model by partial least squares was used.

Results: the existence of a direct relationship between most of the factors analyzed among themselves and the increase in the performance of the hotels is evident. There is a strong connection between total quality management and corporate social responsibility. However, the entrepreneurial orientation only influences the total quality and not social responsibility as a direct relationship or as a moderating effect. Finally, there is a mediating effect of total quality about entrepreneurial orientation and performance.

Research limitations: the main limitation was access to survey hotels due to the COVID-19 pandemic.

Findings: all factors influence better performance; however, the simultaneous adoption of all of them does not allow maximizing all the benefits. On the contrary, it ends up generating heavy expenditure of time and resources about the additional increase in performance.

^aUniversidad Autónoma de Baja California



Recibido: 21 de enero de 2022;
Aceptado: 8 de junio de 2022;
Publicado: 29 de junio de 2022



Palabras clave: desempeño, hoteles, responsabilidad, calidad, emprendedora.



Keywords: performance, hotels, responsibility, quality, entrepreneurial.



Se autoriza la reproducción total o parcial de los textos aquí publicados siempre y cuando se cite la fuente completa y la dirección electrónica de la publicación. CC-BY-NC-ND

INTRODUCCION

El éxito de las empresas se debe a la combinación de múltiples factores, los cuales son implementados para incrementar el desempeño financiero y/o de mercado. La literatura sobre las organizaciones ha analizado ampliamente los factores que inciden sobre dicho desempeño y cómo estos deben implementarse, los tiempos, recursos y mecanismos necesarios, así como los resultados que se espera obtener dependiendo de la combinación de factores elegida. Entre estos factores destacan tres: la orientación emprendedora, la responsabilidad social corporativa y la gestión de la calidad total.

Estos tres factores han recibido especial atención por su importancia y contribución en la mejora del desempeño de las empresas (Ghaderi *et al.*, 2019; Ghobadian, Gallar y Hopkins, 2007), en especial en el sector hotelero (Fadda, 2018).

La OE ayuda a los hoteles en el desarrollo de prácticas innovadoras para encontrar nuevos nichos de mercados, y ofrecer nuevos productos y servicios que generen una ventaja sobre otros hoteles (Hernández-Perlines, 2016). Por su parte, la RSC permite satisfacer las necesidades del cliente, trabajadores, accionistas y sociedad al implementar medidas para contribuir con un mejor medio ambiente y condiciones de trabajo. Lo que resulta en mejor reputación y mayor lealtad con los hoteles que la adoptan (Gürlek, Düzgün y Meydan, 2017). Finalmente, la calidad total tiene un papel relevante sobre los procesos y servicios que se proporcionan, los cuales son fundamentales para mejorar la satisfacción del cliente (Williams *et al.*, 2019). Desde un punto de vista social, la convergencia de estos factores permite, por una parte, una mejor satisfacción de las necesidades de todos los involucrados —clientes, proveedores, trabajadores— por medio de mejores productos, servicios, salarios dignos, condiciones laborales adecuadas. Por otra parte, la comunidad donde se localizan los hoteles recibe los beneficios de las acciones de responsabilidad social al mejorar el entorno para hacerlo más sustentable.

Estos factores son aplicados por los hoteles en diferentes momentos, secuencias y grado de complejidad; pero no existe evidencia de cómo interactúan todos ellos, ni cuáles son más importantes o impactan más sobre el desempeño o entre ellos. Razón por la cual esta investigación busca aportar una nueva perspectiva al

momento de utilizar estos factores para lograr un mejor desempeño. Adicionalmente, los hoteles pueden diseñar estrategias donde alguno de estos factores tenga un efecto directo o indirecto sobre las diversas relaciones, y aunque la evidencia en este aspecto es escasa, es necesario profundizar al respecto.

El objetivo de este documento es analizar las interrelaciones que existen entre la orientación emprendedora (OE), la responsabilidad social corporativa (RSC) y la gestión de la calidad total (GCT), y cómo estas influyen sobre el desempeño de los hoteles. Además, se examina el efecto moderador de la OE sobre la relación entre la RSC y desempeño. Así como el efecto mediador de la GCT en la relación entre la OE y el desempeño.

Se aplicó una encuesta de 32 ítems a 584 hoteles de 3 o más estrellas de los Estados Unidos y México. Para comprobar las hipótesis de investigación se utilizó la técnica estadística de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) por medio del programa Adanco 2.1.1 (Dijkstra y Henseler, 2015). Además, se utilizó el programa Processmacro (Hayes, 2013) para analizar los efectos de moderación y mediación.

Este artículo se estructura de la siguiente manera. Primero, se realiza una revisión de la teoría y evidencia empírica desarrollada que permite establecer las hipótesis de investigación. Segundo, se describe la metodología de investigación utilizada, el instrumento de recolección de datos y la técnica estadística para comprobar las hipótesis. Tercero, se lleva cabo la interpretación de todos los resultados. Cuarto, se desarrolla la discusión de los resultados obtenidos. Y por último, se presentan las conclusiones, aportaciones y limitaciones de la investigación.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Orientación emprendedora

El concepto de OE parte de la aportación de Miller (1983), quién distinguió a un grupo de empresas que tenían como rasgo distintivo el ser emprendedoras. Estas empresas buscaban ingresar a nuevos mercados antes que la competencia, ofreciendo nuevos productos o servicios y asumiendo el riesgo que dicha filosofía conlleva. A

partir de ese momento empieza el desarrollo teórico y empírico de los beneficios que tiene la OE en las organizaciones (Covin y Slevin, 1988; Lumpkin y Dess, 1996; Sellappan y Shanmugam, 2021; Wales, Covin y Monsen, 2020). Tales aportaciones permitieron definir a las empresas que aplican la OE como aquellas que desarrollan productos, servicios y procesos innovadores, tienen una visión proactiva y toman el riesgo en sus decisiones (Eshima y Anderson, 2017). De esta manera, la OE se estructura en tres componentes: innovación, proactividad y toma de riesgo. El primer componente es la *innovación*, que tiene por objetivo la creación de productos, servicios y procesos que ninguna otra empresa ha logrado desarrollar (Lumpkin y Dess, 1996) a través de apoyar nuevas ideas (Anjani y Yasa, 2019) y eso les permitirá obtener una ventaja competitiva (Hernández-Perlines, 2016). Por su parte, la *proactividad* es la capacidad de una empresa para analizar el entorno y encontrar oportunidades de ofrecer sus productos o servicios en mercados aún no explotados; es decir, ser los primeros (Covin y Slevin, 1988). Finalmente, el tercer componente es la *toma de riesgo*. Este tiene por objetivo adelantarse a la competencia arriesgando su prestigio o situación financiera, a través de productos o servicios considerados disruptivos (Lee, Chong y Ramayah, 2019). Es importante mencionar que el éxito de una empresa aplicando la OE tiende a variar en función del contexto (Njoroge *et al.*, 2020); por lo que no necesariamente estos tres componentes influyen en la misma magnitud. Asimismo, la efectividad de la OE también se relaciona con las prácticas generadas al interior de las empresas; donde es necesario en primer lugar modificar la cultura organizacional para que todos los miembros de la misma presenten una actitud positiva para realizar sus actividades con un enfoque de innovación, proactividad y toma de riesgos. Es decir, la OE es una filosofía empresarial resultante de la cultura organizacional. Por ende, no es posible implementarla si no existe el ecosistema para que dicha filosofía se desenvuelva. Además, esta filosofía aplicada al sector hotelero permite que los usuarios o clientes reciban servicios innovadores que satisfagan necesidades no cubiertas con los servicios tradicionales ofrecidos.

Por otra parte, la OE se ha vinculado ampliamente al desempeño que tienen las empresas (Akbar *et al.*, 2020; Basco, Hernández-Perlines y Rodríguez-García, 2020; Choi y Williams, 2016; Ibarra-Cisneros y Hernán-

dez-Perlines, 2019; Kocak, Carsrud y Oflazoglu, 2017; Rezaei y Ortt, 2018). Las investigaciones muestran que las empresas que implementan la OE tienden a incrementar sus ingresos, ganancias, posicionamiento de mercado, imagen, valor de marca; cubriendo así más necesidades para todos los involucrados.

En el caso del sector hotelero, la evidencia (Fadda, 2018; Hernández-Perlines, 2016) corrobora los resultados anteriores, la OE influye positivamente en el desempeño de los hoteles, principalmente en el desempeño financiero. De esta forma, es necesario conocer si este comportamiento se presenta en el sector hotelero de los Estados Unidos y México. Por consiguiente se plantea la siguiente hipótesis:

H1: Existe una relación positiva entre la orientación emprendedora y el desempeño de los hoteles.

Responsabilidad social corporativa

De acuerdo con el World Business Council for Sustainable Development (1999), la RSC es definida como el “compromiso continuo de las empresas a través de comportarse éticamente y contribuir al desarrollo económico, mejorando la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, así como la comunidad local y la sociedad en general” (p. 3). En este sentido, la RSC busca que todos los integrantes de una empresa y el entorno donde se ubica mejoren su calidad de vida (Tsou *et al.*, 2021) a la par de seguir generando riqueza. Es importante mencionar que la RSC se sustenta en la teoría de *stakeholder* (Freeman, 1984), donde se plantea la existencia de grupos de interés internos y externos a la empresa que buscan el logro de los objetivos de la misma. Consecuentemente, es necesario que la empresa implemente medidas para alcanzar dichos objetivos balanceando las necesidades de cada grupo de interés; en este caso, los aspectos económicos, sociales y ambientales principalmente (Peña y Serra, 2013). La implementación de medidas de RSC coadyuva a la generación de mejores productos y servicios (Kucukusta, Mak y Chan, 2013), fomenta la competitividad de las empresas (Bahta *et al.*, 2020) y genera mejores relaciones con todos los involucrados (Kunda, Ataman y Kartaltepe, 2019).

La RSC se divide en cuatro responsabilidades. La responsabilidad económica hace referencia a que el objetivo

de una empresa es la oferta de bienes y servicios que satisfacen las necesidades de los clientes, y a cambio existe una retribución o ganancia por su venta (Carroll, 2016). El cliente y su satisfacción deben ser la prioridad de la empresa (Abbas, 2020), y en la medida en que estas se lleven a cabo las ganancias se verán reflejadas. La responsabilidad legal se refiere al cumplimiento de leyes, regulaciones y normas nacionales, estatales y locales para que el negocio pueda operar y mantener así una imagen positiva de la empresa (Carroll, 2016). Por su parte, la responsabilidad ética busca que las empresas se conduzcan conforme a los estándares, normas y valores de una sociedad (Carroll, 2016). Los stakeholders son respetuosos del actuar de una sociedad, y por ello entrelazan sus intereses con ella; así la empresa es vista con buena reputación e imagen. La responsabilidad filantrópica hace referencia a todas las actividades que realiza una empresa de manera voluntaria para apoyar a la comunidad. Esto permite que la sociedad reciba beneficios y perciba positivamente a la empresa como parte integral de la sociedad (Famiyeh, 2017) al integrar sus preocupaciones a los objetivos de la empresa. Para que la RSC sea exitosa es necesario que todas las responsabilidades sean llevadas a cabo de manera balanceada; de lo contrario se corre el riesgo de que la empresa sea identificada como interesada. Por ello es considerada una estrategia de alto impacto (Abu-Farha, Al-Kwif y Ahmed, 2018).

Actualmente, la RSC en el sector hotelero es fundamental para los clientes, ya que permite mejorar la reputación y lealtad de los clientes al identificarse con sus causas y valores (Gürlek *et al.*, 2017) y sobre todo con la misión y visión (Kucukusta *et al.*, 2013). Los hoteles, al entender mejor las necesidades de los clientes, desarrollan programas enfocados no sólo en ellos, sino en preservar el medio ambiente, mejorar la comunidad donde se encuentran localizados, incluyendo a sus empleados. También es cierto que este sector utiliza la RSC como una forma para diferenciarse de la competencia (Jalilvand *et al.*, 2018).

Otro de los beneficios de la RSC en el sector hotelero es su contribución a un mejor desempeño (Bose *et al.*, 2017; Ghaderi *et al.*, 2019; Hernández-Perlines e Ibarra-Cisneros, 2018; Thottoli y Thomas, 2021). La evidencia señala que los hoteles que implementan RSC son más atractivos para los clientes, lo que resulta en mayor presencia de

marca y reputación (Gürlek *et al.*, 2017; Hamrouni, Uyar y Boussaada, 2019). A eso hay que añadirle la generación de más ingresos (Valdez-Juárez, Gallardo-Vázquez y Ramos-Escobar, 2019; Yuan, Lu y Tian, 2020).

Esta evidencia muestra la importancia de implementar la RSC para generar mejor desempeño, lo cual se traduce en responder genuinamente a las necesidades y preocupaciones de los clientes. Si bien esta práctica beneficia a los hoteles (responsabilidad económica), al satisfacer la necesidad del cliente y al apoyar a la comunidad donde se localiza permite dar cumplimiento a las responsabilidades filantrópicas; siempre bajo el respeto y aplicación de las leyes, normas y valores (responsabilidades ética y legal). Por ende, se puede decir que la RSC es el catalizador que cubre principalmente la parte social de las empresas, en este caso, en el sector hotelero.

Es importante conocer si los hoteles de ambos países implementan prácticas de RSC y si estas tienen un efecto positivo sobre el desempeño, lo que lleva a plantear como hipótesis:

H2: La responsabilidad social corporativa influye positivamente en el desempeño del sector hotelero.

Gestión de la calidad total

La GCT parte de una filosofía que busca mejorar los procesos, técnicas, rutinas y toda actividad que perfecciona los métodos de trabajo (Suárez y Dávila, 2008). Se parte del principio de calidad, la cual es una cultura al interior de una empresa enfocada al cliente. Todos los recursos de la empresa deben gestionarse de manera apropiada para que se desarrollen productos y servicios que brinden satisfacción al cliente (Williams *et al.*, 2019).

Todas las áreas de la empresa, desde las operativas hasta las de gestión, deben involucrarse en la filosofía de calidad (Mehralian *et al.*, 2016). Asimismo, cuando se habla del cliente no solo se debe referir al consumidor, sino también al interior de la empresa —empleados— (Bagodi, Thimmappa y Sinha, 2021). Es decir, la GCT debe buscar satisfacer las necesidades de los clientes y de los miembros de la empresa. A su vez, debe exigir que los proveedores también sean parte de la cultura de la calidad.

Por otra parte, GCT también es responsable de incentivar el trabajo en equipo, la honestidad de la empresa y la

eliminación de errores y defectos (Ghobadian y Gallear, 1996), lo que ayuda a mejorar la cultura organizacional.

Otros argumentos para implementar la GCT en las empresas son los importantes beneficios que se perciben desde el plano financiero y de mercado, medido a través del desempeño. La evidencia señala que la GCT incide de manera positiva en el incremento de los márgenes de ganancia, posicionamiento de mercado, nivel de satisfacción del cliente, reputación, fidelidad, entre otros (Abbas, 2020; Alshourah, 2021; Al-Shourah y Al-Shourah, 2020; Liu, Borazon y Santamaria, 2020; Waheed, 2020). Esto se debe a que en la medida en que la calidad ofrecida al cliente es mejor, este eleva su grado de satisfacción, lo que lo lleva a seguir utilizando los productos y servicios ofrecidos, aumenta su regularidad y tiende a recomendarlos a otras personas. Asimismo, dentro de la empresa los empleados comprometidos con la calidad tenderán a realizar con más ímpetu sus actividades y disminuirán los errores, mermas, ineficiencias y se esforzarán por dar un mejor trato al cliente.

En el caso de los hoteles, la calidad debe ser un estándar a cumplir por parte de la industria sin importar las características o tamaño (Oltean y Gabor, 2020; Sunil, Suresh y Shobharani, 2021). La evidencia también apoya los argumentos teóricos de la asociación entre la implementación de la GCT y el desempeño de los hoteles (Iqbal *et al.*, 2017; Khan, Mirza y Khushnood, 2020). Sin embargo, es importante mencionar que, aunque la mayor parte de estudios respalda las relaciones antes mencionadas, existen algunos estudios que no han obtenido los mismos resultados (Bazazo *et al.*, 2017).

Por consiguiente, es importante conocer si en el caso de los hoteles de los Estados Unidos y México existe una influencia positiva entre ambas variables.

H3: La gestión de la calidad total influye en el desempeño del sector hotelero.

Relación entre la gestión de la calidad total y la responsabilidad social corporativa

Como se comentó anteriormente, la GCT está centrada en el cliente y toda la empresa debe trabajar para que esta pueda satisfacer sus necesidades; por lo tanto, se genera una cultura de la calidad y mejora continua. Por su parte, la GCT está basada en satisfacer de igual manera las ne-

cesidades de los diversos grupos de interés y contribuir con acciones de mejora del entorno y medio ambiente. Es así como ambas variables se entrelazan al tener el mismo fin común. Asimismo, tanto la RSC como la GCT parten de los mismos componentes éticos (Gentili, Stainer y Stainer, 2003), razón por la cual el comportamiento de una tiene afectación o influencia sobre la otra. Es así como se ha encontrado evidencia que sustenta que una empresa que desarrolló acciones de GCT en primera instancia está mejor preparada para implementar acciones de RSC (Jalilvand *et al.*, 2018). Esto se debe a que, al tener una cultura de calidad y principios éticos los miembros de la empresa se acostumbran a realizar sus actividades de manera más eficiente, pensando siempre en el cliente y mejorando su experiencia. Consecuentemente, la empresa adopta una cultura en pro de la satisfacción de las necesidades de todos los miembros. Posteriormente, al implementar la RSC los procesos son realizados de manera más consciente, rápida y comprometida, lo que dará como resultado un mejor desempeño para la empresa (Makhdoom y Anjum, 2016).

El análisis de estas variables puede partir desde dos direcciones: por una parte, “GCT juega un papel importante facilitando la penetración de RSC en las organizaciones” (Ghobadian *et al.*, 2007, p. 3). Por la otra, la RSC es un facilitador para la implementación de la GCT (Mellat-Parast, 2013) al partir de una visión ética, legal y económica que incentiva a adoptar una filosofía de calidad para beneficios de los stakeholders. Es importante mencionar que la relación entre la GCT y la RSC es bidireccional, por lo que también la RSC impacta sobre la GCT (Larrán *et al.*, 2016), todo dependerá de cómo se formulen las estrategias en las empresas y cuál de ellas se implemente primero.

Para efectos del presente trabajo se analiza la relación que parte de la GCT hacia la RSC, partiendo de la mayoría de los argumentos mencionados en esta sección. Es así como se presenta la siguiente hipótesis:

H4: Existe una relación entre la gestión de la calidad total y responsabilidad social corporativa.

Relación entre la orientación emprendedora y responsabilidad social corporativa

La OE es una filosofía que no solo tiene por objetivo

mejorar el desempeño de una empresa; también busca consolidar otras que son adoptadas por la misma, en este caso la RSC. Se sostiene que las empresas que utilizan la OE generan un comportamiento más proactivo que las lleva a implementar acciones de RSC (Zhuang *et al.*, 2020) de manera más eficiente. Una empresa con experiencia en el diseño y aplicación de la OE ha generado las habilidades suficientes que le permiten desarrollar toda una estrategia para adoptar la RSC (Valdez-Juárez, Gallardo-Vázquez y Ramos-Escobar, 2021).

En este sentido, estudios como los de Adomako y Nguyen (2020) e Iqbal y Malik (2019) han evidenciado cómo la OE influye positivamente en los niveles de adopción de la RSC, incluyendo el sector hotelero (Valdez-Juárez *et al.*, 2021). De esta forma, cuando la OE se utiliza para implementar toda una estrategia de RSC, ésta es llevada a cabo de forma integral, pensando no solo en el componente económico de la RSC, sino en todas las implicaciones que esto conlleva. Es decir, la RSC debe ser más efectiva en satisfacer las necesidades de todos los interesados —clientes, inversores, empleados, vecinos, autoridades y sociedad en general—, lo cual llevará a la empresa a tener mejor desempeño (Bahta *et al.*, 2020; Yuan *et al.*, 2020). Los hoteles que utilizan la innovación y la proactividad para desarrollar nuevos productos y servicios bajo un enfoque de responsabilidad social ayudan a la generación de mayores beneficios (Jalilvand *et al.*, 2018).

Bajo los argumentos anteriores, resulta importante conocer si el sector hotelero presenta el mismo comportamiento:

H5: Existe una relación positiva entre la orientación emprendedora y la responsabilidad social corporativa.

Relación entre orientación emprendedora y gestión de la calidad total

De manera similar a lo que sucede en la relación entre la OE y la RSC, también se presenta esta relación entre la OE y la GCT. Al-Dhaafri y Al-Swidi (2016) y Sahoo y Yadav (2017) sostienen que las empresas que han establecido una filosofía de OE son más propicias para implementar la GCT con resultados favorables. La experiencia alcanzada al utilizar la OE abre el camino para definir qué rutinas, procesos o actividades deben ser adecuados para garantizar la calidad (Wales *et al.*, 2019). De igual

manera, ambas variables tienen como propósito final mejorar el desempeño de las empresas (Al-Dhaafri, Al-Swidi y Yusoff, 2016). Lo que es necesario conocer es si la OE al influir sobre la GCT da como resultado un alto desempeño; o bien, es posible que el desempeño también sea significativo sin estar la GCT influenciada por la OE. La evidencia al respecto es muy escasa, sin embargo los estudios sugieren que la OE es un catalizador para mejorar la adopción de la GCT (Waheed, 2020), y con ello cumplir en la satisfacción de necesidades al igual que se lleva a cabo con la OE de manera individual. De esta manera, se presenta la siguiente hipótesis:

H6: Existe una relación positiva entre la orientación emprendedora y la gestión de la calidad total.

Relación entre responsabilidad social corporativa, desempeño y el efecto moderador de la orientación emprendedora

Adicionalmente a las relaciones analizadas entre la OE y la RSC, también se presentan casos donde la OE no influye directamente sobre la RSC, sino que la empresa diseña e implementa en primer lugar la RSC para obtener mejores beneficios. Posteriormente, decide implementar la OE y la ajusta sobre la estrategia anteriormente iniciada. Al respecto, Hernández-Perlines e Ibarra-Cisneros (2017) estudiaron el efecto moderador que tiene la OE sobre la relación entre la RSC y el desempeño en empresas familiares mexicanas. Los resultados indicaron que existe un efecto moderador positivo sobre tal relación, lo que sugiere que las empresas que adoptan acciones de RSC tienen buenos resultados en su desempeño. Sin embargo, al momento de implementar también la OE, el impacto sobre el desempeño es superior al que experimentarían si solo aplican la RSC. En este sentido pero en empresas españolas familiares, Hernández-Perlines y Rung-Hoch (2017) encontraron el mismo efecto entre las variables citadas. De igual manera Adomako y Nguyen (2020) han utilizado la OE como efecto moderador entre distintas variables, lo que evidencia que esta orientación estratégica permite fortalecer la relación, en este caso de RSC y el desempeño. Por otra parte, Wiklund y Shepherd (2003) señalan que la OE permite aprovechar de mejor manera los recursos y habilidades de la organización. Por ello, la RSC maximiza su potencial y permite mejorar

el desempeño de las empresas al ser apoyado por la OE. Por consiguiente, se estructura como hipótesis:

H7: La orientación emprendedora modera la relación entre la responsabilidad social corporativa y el desempeño de los hoteles.

Relación entre orientación emprendedora, desempeño y el efecto mediador de la gestión de la calidad total

Como se ha comentado anteriormente, existe una importante relación entre la OE y el desempeño de las empresas (Choy y Williams, 2016). Asimismo, se ha comentado del papel que tiene la GCT sobre el desempeño, y a su vez, la relación directa entre la OE y la GCT. Sin embargo, también se han realizado estudios que analizan el comportamiento de la GCT no como variable dependiente respecto a la OE, sino como variable mediadora. La evidencia señala que la GCT tiene una relación indirecta con la OE y el desempeño (Imran *et al.*, 2018). De acuerdo con Waheed (2020), la GCT juega un papel importante en la relación entre la OE y el desempeño, ya que la GCT tiene la función de corregir errores al adoptar la OE, asegurando procesos sin errores o defectos, dando como resultado mejores operaciones.

De esta manera, resulta de gran interés conocer si en el caso del sector hotelero, la GCT media la relación entre la OE y el desempeño. Por lo tanto, se establece la siguiente hipótesis:

H8: La gestión de la calidad total media la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño de los hoteles.

DISEÑO METODOLÓGICO

El estudio llevado a cabo fue de tipo explicativo y transversal, para lo cual se utilizó el modelo de ecuaciones estructurales por el método de mínimos cuadrados parciales. Se utilizó el programa estadístico Adanco (Dijkstra y Henseler, 2015) para validar las primeras seis hipótesis del modelo. Posteriormente, se usó el programa Processmacro (Hayes, 2013) para analizar tanto el efecto de moderación como de mediación de las variables en cuestión (hipótesis 7 y 8).

Se diseñó una encuesta integrada por 32 ítems medidos en escala de Likert de cinco puntos, que van desde 1= totalmente en desacuerdo, hasta 5= totalmente de acuerdo. Las respuestas en esta escala se aplicaron a todas las variables excepto a la de *desempeño*, para la cual se usó una escala Likert de 5 puntos, aunque con un tipo de respuesta diferente (que fue de 1 “muy por debajo de la competencia” a 5 “muy por encima de la competencia”). Se utilizó este tipo de respuesta debido a la complejidad para recabar datos en cantidades o porcentajes de parte de los hoteles, la cual generó una amplia tasa de rechazo en investigaciones anteriores llevadas a cabo en este mismo giro. También se agregaron una serie de preguntas para conocer la antigüedad del hotel, el tipo de hotel (hotel de cadena o familiar), el número de estrellas, su ubicación y el alcance de los mismos (local, regional, nacional o internacional).

La población objeto de estudio fueron los hoteles de tres o más estrellas tanto de Estados Unidos como de México. Respecto al primer país, se identificó una población de 55 900 hoteles, según datos de la American Hotel and Lodging Association (2021). Por su parte, en México se identificaron 23 699 hoteles de acuerdo con la Secretaría de Turismo (2020). Para conocer los hoteles considerados de 3 o más estrellas; primero se obtuvieron las bases de datos, de los hoteles de Estados Unidos mediante una compra y de México a través del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [Inegi], 2020). Posteriormente, se identificaron los datos de contacto de los hoteles por medio de las bases de datos y páginas de los hoteles. De esta forma se envió la encuesta que se realizó en formato electrónico a los correos electrónicos de miles de hoteles y mediante llamadas telefónicas con los gerentes. Finalmente se lograron recabar 584 encuestas válidas para ser analizadas.

La aplicación de las encuestas se llevó a cabo entre 2020 y 2021; sin embargo, se solicitó contestar en función de 3 años previos a la pandemia de COVID-19, para evitar contaminar la información con datos atípicos por la crisis mencionada.

Variables de estudio

La primera variable de estudio fue la OE, la cual está integrada por 8 ítems que miden la proactividad, inno-

vación y toma de riesgo. Para el diseño de los ítems se utilizó como referencias a Hernández-Perlines e Ibarra-Cisneros (2018) y Tajeddini (2010). La segunda variable fue la RSC, integrada por 8 ítems que miden el aspecto económico, social y ambiental de acuerdo al instrumento de Abbas (2020) y Tuan (2015). La tercera variable fue la GCT con 10 ítems que miden el enfoque en el cliente, la gestión de procesos y recursos humanos, y la planeación estratégica, de acuerdo a los ítems utilizados por Abbas (2020) y Sik-Cho y Jung (2014). Finalmente, la variable desempeño que integrada por 6 ítems, mide como se encuentra la empresa respecto a la competencia en materia de ganancias, ventas, productividad, posicionamiento en el mercado, liderazgo y lanzamiento de productos y servicios innovadores. Para ello se utilizaron las aportaciones de Mahnke, Pedersen y Venzin (2005); Wiklund y Sheperd (2003); Yang y Ju (2017).

ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Resultados

Para comprobar las primeras seis hipótesis de investigación se hizo uso del modelo de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales mediante el programa Adanco. En una primera etapa, se determinó el modelo de medida para analizar la consistencia de los ítems y definir cuales aportan significativamente al modelo y cuáles deben ser eliminados del mismo.

En la tabla 1 se aprecian los diferentes indicadores de consistencia interna analizados. Los datos obtenidos de las cargas factoriales estandarizadas arrojaron una confiabilidad individual en 16 ítems por encima de $\lambda > 0.707$ como establece Hair *et al.* (2017). Por lo tanto, aquellos ítems con cargas factoriales inferiores fueron eliminados del modelo. De igual manera, la confiabilidad de los constructos fue medida por el alfa Cronbach, el Dijkstra-Henseler's y Jöreskog, y en todos los casos presentaron una fiabilidad satisfactoria al tener valores mayores a 0.7000.

Tabla 1. Indicadores de consistencia interna

Constructo	Código	Peso	α	ρA	ρC
GCT			0.8350	0.8371	0.8899
	GCT 1	0.831			
	GCT 2	0.783			
	GCT 3	0.830			
	GCT 4	0.826			
RSC			0.7918	0.7946	0.8649
	RSC1	0.748			
	RSC2	0.806			
	RSC3	0.770			
	RSC4	0.813			
Des			0.8300	0.8312	0.8869
	DES1	0.809			
	DES2	0.842			
	DES3	0.784			
	DES4	0.820			
OE			0.8455	0.865	0.8958
	OE1	0.837			
	OE2	0.822			
	OE3	0.889			
	OE4	0.752			

Nota: λ : Peso o carga, α : Cronbach's; ρC , ρA : Dijkstra-Henseler's y Jöreskog

Fuente: elaboración propia.

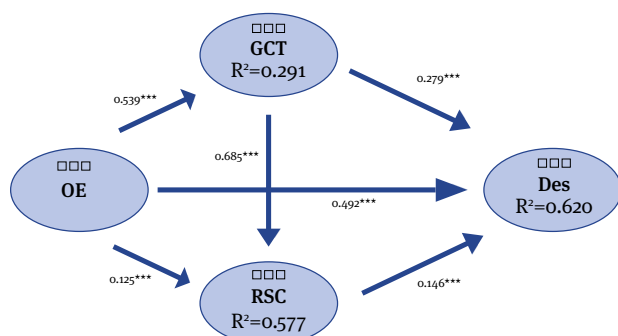
Por otra parte, se calculó el criterio de Fornell y Larcker (tabla 2), el cual es el segundo método para la valoración de la validez discriminante al comparar la raíz cuadrada de los valores de AVE (average variance extracted) con la correlación de las variables latentes. En este caso, los valores de OE-GCT y OE-RSC no lograron generar una correcta correlación al generar discrepancia secuencial al ser menores que su correlación con otro de los constructos (Fornell y Larcker, 1981). Sin embargo, la validez discriminante del modelo en general fue positiva debido a que los valores obtenidos de un mismo constructo son superiores al resto de los demás constructos.

Tabla 2. Validez discriminante: F&L

	GCT	RSC	OE	Des
GCT	0.6690			
RSC	0.5658	0.6157		
OE	0.2911	0.2445	0.6833	
Des	0.4269	0.3579	0.5098	0.6624

Fuente: elaboración propia.

En una segunda etapa se calculó el modelo estructural. El modelo generó los valores de R^2 que fueron de 0.2911 para GC, 0.5769 para RSC y 0.6203 para desempeño de los constructos latentes (figura 1). De tal manera que mientras mayor sea R^2 mayor será la capacidad predictiva estando por encima del valor mínimo de 0.10 marcado por Falk y Miller (1992). Por su parte, Chin, Marcolin y Newsted (2003) definen el valor predictivo como (0.67, 0.33 y 0.10) sustancial, moderado y débil; mientras que para Hair *et. al.* (2017) estos valores difieren siendo de 0.75, 0.50 y 0.25, respectivamente. Aun así, los valores obtenidos en este estudio mostraron un poder predictivo de R^2 moderado para GCT y RSC mientras que para desempeño resultó con un efecto débil. Finalmente, la calidad del modelo ha sido probada mediante el análisis de la raíz cuadrada media del residuo estandarizado (SRMR), el resultado alcanzado fue de 0.0765, el cual no excede el máximo de 0.08 (Henseler, 2017).

Figura 1. Modelo propuesto

Fuente: elaboración propia.

El siguiente paso fue el de aplicar la función de *bootstrapping* para obtener estadísticas de inferencia en todos los parámetros del modelo. Esto con la finalidad de reforzar la técnica inferencial no paramétrica, extrayendo una gran cantidad de nuevas muestras. Para este caso

se estableció un valor de 4 999 submuestras (Henseler y Fassott, 2010). Los resultados de la inferencia de los efectos totales obtenidos en cuatro de los valores path fueron positivos y superiores a 0.2 (Hayes, 2009). Sin embargo, en los casos de RSC-desempeño ($\beta = .1456$) y OE-RSC ($\beta = .1250$) no fueron así al estar por debajo de los valores mínimos (tabla 3). Esto indica que las hipótesis H1, H3, H4 y H6 son aceptadas en el modelo propuesto; mientras que H2 y H5 son rechazadas, aunque los p-valores son inferiores al $p < .05$ por no tener un efecto superior al 0.2 como lo establece el criterio marcado por Hayes (2009).

Tabla 3. Validación del modelo

	H	BETA	t-valores	p-valores	F	Soportada
OE - Des	H1	.4917	15.1793	.0000	0.4399	SI
RSC-Des	H2	.1456	3.1381	.0009	0.0236	NO
GCT - Des	H3	.2786	5.9107	.0000	0.0811	SI
GCT - RSC	H4	.6848	20.1232	.0000	0.7857	SI
OE - RSC	H5	.1250	4.0200	.0000	0.0262	NO
OE - GCT	H6	.5395	14.1465	.0000	0.4105	SI

Nota: $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

$t(0.05;4,999) = 1.645$; $t(0.01;4,999) = 2.327$; $t(0.001;4,999) = 3.092$

Fuente: elaboración propia.

Para dar comprobación a las hipótesis H7 y H8 se procedió al análisis de las variables por medio del programa Processmacro. En primer lugar, se analizó el efecto moderador de la orientación emprendedora sobre la relación entre la responsabilidad social corporativa y el desempeño de los hoteles (H7). Los resultados de la tabla 4 indican que no se produce este efecto, ya que el valor de $p = .9563$, es superior al valor estadísticamente significativo de $p < 0.05$; por tanto, se rechaza H7. Posteriormente, se llevó a cabo un análisis de mediación para determinar si la gestión de la calidad total media la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño (H8). En este caso se puede observar como el coeficiente $\beta = .1545$ tiene un valor de p significativo al .000. Esto significa que sí existe un efecto indirecto de la GCT sobre la relación mencionada; por consiguiente, se establece que existe mediación y se acepta H8. Ahora bien, al observar las relaciones directas de las tres variables involucradas en el análisis, se aprecia que todas son significativas, lo que significa que existe una mediación parcial. Esto quiere decir que solo una parte del efecto que tiene la OE sobre el desempeño es explicada por la GCT; por tanto, la OE por sí sola sí contribuye a un mejor desempeño, aunque es menor si no interviene la GCT.

Tabla 4. Análisis de moderación y mediación

Hipótesis	Efecto indirecto	(β)	Se	t-value	p-value	LLCI	ULCI	Resultado
H7	OE modera relación RSC --> Desempeño	.0016	0.0295	.0549	.9563	-0.0563	0.595	Rechazada
H8	GCT media relación OE --> Desempeño	.1545	0.0203		.000*	0.1148	0.1937	Aceptada

p< .05

Fuente: elaboración propia.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos del modelo mediante el análisis por medio de ecuaciones estructurales presentaron datos significativos. En primer lugar, se comprobó la existencia de una relación positiva entre la orientación emprendedora y el desempeño de los hoteles (H1: $\beta = .491$). Este resultado está respaldado por la importante evidencia desarrollada hasta el momento tanto en empresas de diferentes giros como en el sector hotelero (Basco *et al.*, 2020; Fadda, 2018; Ibarra-Cisneros y Hernández-Perlines, 2019; Kocak *et al.*, 2017; Rezaei y Ortt, 2018). Las acciones de OE implementadas por los hoteles generan un incremento en su desempeño, ya que la OE permite desarrollar estrategias, procesos, prácticas y apoya un estilo de liderazgo especial que da como resultado una mejor administración y, por tanto, un mejor desempeño (Jalilvand *et al.*, 2018). De esta forma, en la medida que los hoteles son proactivos, no temen a los riesgos y son innovadores, sus resultados tienen un comportamiento positivo no solo en términos económicos sino de mercado. Lo que, a su vez, influye en el aspecto social ya que, gracias a un mejor desempeño de los hoteles a raíz de la implementación de la OE, se genera empleo y ayuda a reducir la pobreza y mejora el entorno que los rodea.

Por otra parte, la evidencia mostró que la responsabilidad social corporativa influye positivamente en el desempeño (H2: $\beta = .145$). Si bien, la intensidad de esta relación es positiva en beta, su nivel es inferior al .200, por lo que se debe descartar y rechazar H2. Existe evidencia en menor cuantía de este comportamiento (Teoh, Welch y Wazzan, 1999; Wright y Ferris, 1997), lo que sugiere que tanto la teoría como un elevado porcentaje de

la evidencia empírica concuerda en que ambas variables están correlacionadas. Sin embargo, no siempre la RSC se implementa de manera correcta, o no existe el compromiso real por su aplicación, lo que lleva a que esta no contribuya a un mejor desempeño. En este caso, su contribución es marginal, por ende, se rechazó la hipótesis.

En consonancia con múltiples estudios (Abbas, 2020; Alshourah, 2021; Khan *et al.*, 2020; Liu *et al.*, 2020), se afirma que la gestión de la calidad total influye en el desempeño del sector hotelero (H3: $\beta = .278$). Como se ha mencionado anteriormente, la GCT mejora la calidad no solo de los productos y servicios que se ofrecen al cliente, sino que mejora a toda la organización —incluyendo a los proveedores—. Esto da como resultado que los hoteles puedan satisfacer de mejor manera las necesidades de los clientes y, por ende, tener un mejor desempeño. Los resultados señalan que los hoteles están implementando medidas para mejorar la calidad ofrecida y conocen la importancia de esta para incrementar sus ganancias, imagen, mercado y fidelidad de sus clientes. Además, están haciendo frente a los cambios en el mercado priorizando la calidad y haciendo a un lado todo aquello que no genere valor (Venkatraman, 2007).

El resultado de la hipótesis 4 “existe una relación entre la gestión de la calidad total y la responsabilidad social corporativa” indica un alto grado de asociación ($\beta = .684$). Dicho resultado está en el mismo sentido a lo señalado por Ghobadian *et al.* (2007), Jalilvand *et al.* (2018) y Makhdoom y Anjum (2016) quienes afirman que las medidas para mejorar la calidad de las empresas tienen un impacto positivo al momento de implementar acciones de RSC. Es decir, la mejora en la calidad y satisfacción del cliente, así como la creación de una cultura de excelencia, lleva a las empresas a establecer

medidas que contribuyen al mejoramiento de la organización, clientes, sociedad y medio ambiente. Asimismo, las empresas que implementan la RSC adquieren parte de la experiencia derivada de la adopción de la GCT.

Por otra parte, el resultado del modelo sostiene que existe una relación positiva entre la orientación emprendedora y la responsabilidad social corporativa (H_5 : $\beta = .125$). Sin embargo, al existir un beta sumamente bajo se puede considerar que no existe tal asociación. A pesar de lo establecido por la evidencia empírica (Adomako y Nguyen, 2020; Iqbal y Malik, 2019), en el caso de los hoteles de ambos países no está claro que la OE fomente la implementación de acciones de RSC de manera general. El débil resultado insinúa que este comportamiento no es general en toda la industria, se aplica, pero de manera parcial, o bien, se lleva a cabo en determinados hoteles y periodos. Además, al existir varias estrategias actuando de manera simultánea, los hoteles priorizan qué estrategias es más importante implementar en un primer momento, y cuales se pueden adoptar en un futuro. Por tanto, la relación expresada es muy débil.

Asimismo, se confirma la existencia de una relación positiva entre la orientación emprendedora y la gestión de la calidad total (H_6 : $\beta = .539$). Los hoteles utilizan la OE para mejorar el proceso de implementación de GCT, ya que estos deciden ser proactivos y consideran que mejorar la calidad es un factor fundamental para la competitividad, lo cual corrobora lo establecido por Al-Dhaafri y Al-Swidi (2016) y Waheed (2020). La experiencia y beneficios de utilizar la OE facilita la comprensión para adoptar todos los procesos y cultura de calidad. Esto permite ser eficiente y reducir el tiempo en su implementación, lo que lleva a generar resultados positivos en menor tiempo.

En relación con la hipótesis que sostiene que la OE modera la relación entre la RSC y el desempeño de los hoteles (H_7), los resultados no fueron significativos, por lo que se rechazó dicha hipótesis. Este resultado contradice lo sostenido en otros estudios (Hernández-Perlines e Ibarra-Cisneros, 2017; Hernández-Perlines y Rung-Hoch, 2017). Esto sugiere que sólo la OE ejerce un efecto directo sobre el desempeño. Al momento en que la OE es insertada para apoyar a que la relación RSC-desempeño sea más fuerte tampoco se presenta ningún beneficio (como se observó en H_2), ya que la RSC por sí misma no logra maximizar el desempeño de los hoteles.

Finalmente, la evidencia mostró que la GCT media la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño de los hoteles. Es decir, cuando estas tres variables interactúan entre sí, la GCT influye en el comportamiento de la OE que a su vez influye sobre el desempeño. La OE por sí misma no puede generar todo el aumento de desempeño financiero y/o de mercado, necesita la implementación de la GCT para que se lleve a cabo. Este resultado concuerda con el obtenido por Imran *et al.* (2018), lo que reafirma la importancia de implantar procesos de mejora de la calidad para eliminar todos los errores que impidan el aprovechamiento óptimo de los recursos de los hoteles. De esta forma, a mayor calidad en la organización las acciones emprendedoras están mejor estructuradas y dan como resultado una mayor satisfacción del cliente, que se traduce en mayores ingresos, posicionamiento de la marca, entre otros factores.

CONCLUSIONES

Es evidente que el sector hotelero de los Estados Unidos y México (región Norteamérica) diseña e implementa diversos factores para mejorar su desempeño. En esta investigación se analizaron tres factores relevantes que, de acuerdo a la teoría y a la evidencia empírica gestada hasta el momento, influyen positivamente en un mejor desempeño de tipo financiero y de mercado. Se demostró que la orientación emprendedora es el factor con mayor grado de influencia, seguido de la gestión de la calidad total y en menor grado la responsabilidad social corporativa. Esto demuestra que dichos factores no son excluyentes, y, si una empresa realiza una adecuada planeación para adoptarlos, el resultado será altamente favorable. Asimismo, también se evidenció cómo la gestión de la calidad total es fundamental para que sean implementadas con éxito acciones de responsabilidad social corporativa. Por lo tanto, en la medida que una empresa madure sus procesos de calidad total, la experiencia obtenida permite eliminar los errores y reducir el tiempo al momento de implementar acciones de responsabilidad social. Por otra parte, los hoteles que desarrollan la filosofía de orientación emprendedora generan una cultura hacia la innovación y toma de riesgos que facilita o mejora la cultura al interior de los hoteles, y esto a su vez los incentiva a realizar todos sus procesos

con calidad total. Sin embargo, no está suficientemente evidenciado que la orientación emprendedora mejore la adopción de medidas de responsabilidad social, y éstas a su vez incrementen considerablemente el desempeño de los hoteles. Lo que también está claro es cómo la orientación emprendedora tampoco puede tener un efecto moderador entre la responsabilidad social y el desempeño.

Otro escenario que también es factible en el sector hotelero es la mediación que genera la gestión de la calidad total entre la orientación emprendedora y el desempeño. Lo que vuelve a corroborar la gran interrelación existente entre las variables de estudio.

Lo que también está claro es que a medida que se utilicen de manera simultánea varios factores para mejorar el desempeño de los hoteles, la fuerza que ejerce cada factor sobre el desempeño disminuye. Es decir, utilizar de manera sistemática cada factor conlleva un gasto de tiempo y recursos que impide que se concentren todas las energías en desarrollar un factor determinado. Empero, esto no es negativo, pero es necesario conocer el momento idóneo para ir implementando cada uno de los factores y decidir si deben utilizarse todos, o bien, solo aquellos que generen un incremento realmente significativo sobre el desempeño. Asimismo, es importante destacar que el mejor desempeño generado debe a la vez repercutir en mejores condiciones sociales tanto de los trabajadores como de los clientes y comunidad en general; de lo contrario no tendrá sentido la implementación de la responsabilidad social.

La principal aportación de este trabajo consistió en generar nueva evidencia que justifica como todos estos factores actúan sobre el desempeño de un sector trascendental para la economía de ambos países. Otros estudios se centran en analizar una o dos variables, pero en este trabajo son estudiadas cuatro variables y sus interrelaciones tanto de forma directa como indirecta, permitiendo abrir camino para descubrir comportamientos específicos según el orden en que son implementadas para beneficio de las empresas, en particular el sector hotelero.

La limitante al realizar este estudio fue el mayor tiempo empleado para concluir con la aplicación de las encuestas por los problemas ocasionados por el COVID-19. Lo que llevó a realizar ajustes debido al comportamiento atípico que experimentó este sector. Sin embargo, se

logró concretar con éxito el objetivo planteado desde el inicio.

Como futuras líneas de investigación se pretende profundizar en el nexo entre la gestión de la calidad total y la responsabilidad social en el sector comercio e industria. Además, el impacto que cada una de ellas tiene sobre la competitividad empresarial.

REFERENCIAS

- Abbas, J. (2020). Impact of total quality management on corporate green performance through the mediating role of corporate social responsibility. *Journal of Cleaner Production*, 242(1), 1-12. DOI: 10.1016/j.jclepro.2019.118458
- Abu-Farha, A.K., Al-Kwafi, O.S., y Ahmed, Z.U. (2018). Deploying partial least squares to investigate the influence of managerial assumptions on corporate social responsibility in the hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 9(3), 471-486. DOI: 10.1108/JHTT-09-2017-0099
- Adomako, S. y Nguyen, N.P. (2020). Interfirm collaboration and corporate social responsibility expenditure in turbulent environments: The moderating role of entrepreneurial orientation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), 2668-2678. DOI: 10.1002/csr.1991
- Akbar, F., Khan, R.A., Wadood, F., y Bon, A.T.B. (2020). Entrepreneurial orientation dimension affects firm performance: A perspective from the Malaysian furniture industry. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 8(4), 157-181. DOI: 10.15678/EBER.2020.080409
- Al-Dhaafri, H.S. y Al-Swidi, A. (2016). The impact of Total Quality Management and entrepreneurial orientation on organizational performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 33(5), 597-614. DOI: 10.1108/IJQRM-03-2014-0034
- Al-Dhaafri, H.S., Al-Swidi, A.K. y Yusoff, R.Z.B. (2016). The mediating role of total quality management between the entrepreneurial orientation and the organizational performance. *The TQM Journal*, 8(1), 89-111. DOI: 10.1108/TQM-03-2014-0033
- Alshourah, S. (2021). Total quality management practices and their effects on the quality performance of

- Jordanian private hospitals. *Management Science Letters*, 11(1), 67-76. DOI: 10.5267/j.msl.2020.8.029
- Al-Shourah, S. y Al-Shourah, A.A. (2020). An examination between total quality management and hotel financial performance: evidence from Jordanian international hotels. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 23(S1), 418-431. Recuperado de <https://www.abacademies.org/articles/an-examination-between-total-quality-management-and-hotel-financial-performance-evidence-from-jordanian-international-hotels-9582.html>
- American Hotel and Lodging Association [AHLA]. (2021). *The U.S. Hotel Industry: Driving Growth, Jobs & The Economy*. Recuperado de <https://www.ahla.com/sites/default/files/Driving%20Growth%2C%20Jobs%20and%20the%20Economy.pdf>
- Anjani, A.M.D.P. y Yasa, N.N.K. (2019). The role of product innovation in mediating the influence of entrepreneurship orientation on marketing performance (A study on silver craft MSMEs in Celuk, Gianyar). *Journal of Business Management and Economic Research*, 3(3), 1-18. DOI: 10.29226/TR1001.2019.109
- Bagodi, V., Thimmappa, S. y Sinha, D. (2021). A study of performance measures and quality management system in small and medium enterprises in India. *Benchmarking: An International Journal*, 28(4), 1356-1389. DOI: 10.1108/BIJ-08-2020-0444
- Bahta, D., Yun, J., Islam, R. y Bikanyi, K. (2020). How does CSR enhance the financial performance of SMEs? The mediating role of firm reputation. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34(1), 1428-1451. DOI: 10.1080/1331677X.2020.1828130
- Basco, R., Hernández-Perlines, F. y Rodríguez-García, M. (2020). The effect of entrepreneurial orientation on firm performance: A multigroup analysis comparing China, Mexico, and Spain. *Journal of Business Research*, 113(1), 409-421. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.09.020
- Bazazo, I., Alansari, I., Alquraan, H., Alzgaybh, Y. y Masa'deh, R.E. (2017). The influence of total quality management, market orientation and e-marketing on hotel performance. *International Journal of Business Administration*, 8(4), 79-99. Recuperado de <https://ideas.repec.org/a/jfr/ijba11/v8y2017i4p79-99.html>
- Bose, S., Saha, A., Khan, H.Z. e Islam, S. (2017). Non-financial disclosure and market-based firm performance: the initiation of financial inclusion. *Journal of Contemporary Accounting and Economics*, 13(3), 263-281. Recuperado de <https://ideas.repec.org/a/eee/jocaae/v13y2017i3p263-281.html>
- Carroll, A.B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(3), 1-15. DOI: 10.1186/s40991-016-0004-6
- Chin, W.W., Marcolin, B.L. y Newsted, P.R. (2003). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion/ adoption study. *Information System Research*, 14(2), 189-217. DOI: 10.1287/isre.14.2.189.16018
- Choi, S.B. y Williams, C. (2016). Entrepreneurial orientation and performance: mediating effects of technology and marketing action across industry types. *Industry and Innovation*, 23(8), 673-693. DOI: 10.1080/13662716.2016.1208552
- Covin, J.G. y Slevin, D.P. (1988). The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal of Management Studies*, 25(3), 217-234. DOI: 10.1111/j.1467-6486.1988.tb00033.x
- Dijkstra, T.K. y Henseler, J. (2015). Consistent partial least squares path modeling. *MIS Quarterly*, 39(2), 297-316. DOI: 10.25300/MISQ/2015/39.2.02
- Eshima, Y. y Anderson, B.S. (2017). Firm growth, adaptive capability, and entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*, 38(3), 770-779. DOI: 10.1002/smj.2532
- Fadda, N. (2018). The effects of entrepreneurial orientation dimensions on performance in the tourism sector. *New England Journal of Entrepreneurship*, 21(1), 22-44. DOI: 10.1108/NEJE-03-2018-0004
- Falk, R. y Miller, N.A. (1992). *Primer para modelado suave*. Akron, Ohio: The University of Akron Press.
- Famiyeh, S. (2017). Corporate social responsibility and firm's performance: empirical evidence. *Social Responsibility Journal*, 13(2), 390-406. DOI: 10.1108/SRJ-04-2016-0049
- Fornell, C. y Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural

- equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. DOI: 10.2307/3151312
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Gentili, E., Stainer, A. y Stainer, L. (2003). Ethical dimensions of total quality management. *International Journal of Business Performance Management*, 5(1), 237-244. DOI: 10.1504/IJBPM.2003.003251
- Ghaderi, Z., Mirzapour, M., Henderson, J. y Richardson, S. (2019). Corporate social responsibility and hotel performance: A view from Tehran, Iran. *Tourism Management Perspectives*, 29(1), 41-47. DOI: 10.1016/j.tmp.2018.10.007
- Ghobadian, A. y Gallear, D. (1996). Total Quality Management in SMEs. *OMEGA*, 24(1), 83-106. Recuperado de <https://ideas.repec.org/a/eee/jomega/v24y1996i1p83-106.html>
- Ghobadian, A., Gallear, D. y Hopkins, M. (2007). TQM and CSR nexus. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(7), 704-721. DOI: 10.1108/02656710710774683
- Gürlek, M., Düzgün, E. y Meydan, S. (2017). How does corporate social responsibility create customer loyalty? The role of corporate image. *Social Responsibility Journal*, 13(3), 409-427. DOI: 10.1108/SRJ-10-2016-0177
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. y Sarstedt, M.A. (2017). *Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage.
- Hamrouni, A., Uyar, A. y Boussaada, R. (2019). Are corporate social responsibility disclosures relevant for lenders? Empirical evidence from France. *Management Decision*, 58(2), 267-279. DOI: 10.1108/MD-06-2019-0757
- Hayes, A.F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs*, 76(4), 408-420. DOI: 10.1080/03637750903310360
- Hayes A.F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York: The Guilford Press.
- Henseler, J. (2017). Bridging design and behavioral research with variance-based Structural Equation Modeling. *Journal of Advertising*, 46(1), 178-192. DOI: 10.1080/00913367.2017.1281780
- Henseler, J. y Fassott, G. (2010). Testing moderating effects in PLS path models: An illustration of available procedures. En V. Esposito, W. Chin, J. Henseler, y H. Wang (Eds.), *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications* (pp. 713-735). Berlin: Springer.
- Hernández-Perlines, F. (2016). Entrepreneurial orientation in hotel industry: Multi-group analysis of quality certification. *Journal of Business Research*, 69(10), 4714-4724. DOI: 10.1016/j.jbusres.2016.04.019
- Hernández-Perlines, F. e Ibarra-Cisneros, M.A. (2017). Analysis of the moderating effect of entrepreneurial orientation on the influence of social responsibility on the performance of Mexican family companies. *Cogent Business & Management*, 4(1). DOI: 10.1080/23311975.2017.1408209
- Hernández-Perlines, F. e Ibarra-Cisneros, M.A. (2018). The Role of Environment in Sustainable Entrepreneurial Orientation. The Case of Family Firms. *Sustainability*, 10(6), 2037. DOI: 10.3390/su10062037
- Hernández-Perlines, F. y Rung-Hoch, N. (2017). Sustainable Entrepreneurial Orientation in Family Firms. *Sustainability*, 9(7), 1212. DOI: 10.3390/su9071212
- Ibarra-Cisneros, M.A. y Hernández-Perlines, F. (2019). The influence of intellectual capital on the performance of small and medium manufacturing companies in Mexico: the case of Baja California. *Innovar*, 29(71), 79-96. DOI: 10.15446/innovar.v29n71.76397
- Imran, M., Aziz, A., Hamid, S., Shabbir, M., Salman, R. y Jian, Z. (2018). The mediating role of total quality management between entrepreneurial orientation and SMEs export performance. *Management Science Letters*, 8(6), 519-532. DOI: 10.5267/j.msl.2018.5.003
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [Inegi]. (2020). *Directorio estadístico nacional de unidades económicas*. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- Iqbal, Z. y Malik, M. (2019). Entrepreneurial orientation and engagement of Pakistani small and medium enterprises in sustainable development practices: Mediating role of knowledge management.

- Business Strategy and Development*, 2(3), 192-203. DOI: 10.1002/bsd.2.53
- Iqbal, J., Shabbir, M.S., Zameer, H., Tufail, M.S., Sandhu, M.A. y Ali, W. (2017). TQM practices and firm performance of Pakistani service sector firms. *Paradigms*, 11(1), 87-96. DOI: 10.24312/paradigms110114
- Jalilvand, M.R., Khazaei Pool, J., Balouei Jamkhaneh, H. y Tabaeian, R.A. (2018). Total quality management, corporate social responsibility and entrepreneurial orientation in the hotel industry. *Social Responsibility Journal*, 14(3), 601-618. DOI: 10.1108/SRJ-04-2017-0068
- Khan, R. A., Mirza, A. y Khushnood, M. (2020). The role of total quality management practices on operational performance of the service industry. *International Journal for Quality Research*, 14(2), 439-454. DOI: 10.24874/IJQR14.02-07
- Kocak, A., Carsrud, A. y Oflazoglu, S. (2017). Market, entrepreneurial, and technology orientations: impact on innovation and firm performance. *Management Decision*, 55(2), 248-270. DOI: 10.1108/MD-04-2015-0146
- Kucukusta, D., Mak, A. y Chan, X. (2013). Corporate social responsibility practices in four and five-star hotels: Perspectives from Hong Kong visitors. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 19-30, DOI: 10.1016/j.ijhm.2013.01.010
- Kunda, M.M., Ataman, G. y Kartaltepe, N. (2019). Corporate social responsibility and organizational citizenship behavior: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Global Responsibility*, 10(1), 47-68. DOI: 10.1108/JGR-06-2018-0018
- Larrán, M., Herrera, J., Lechuga, M. y Martínez-Martínez, D. (2016). Development of corporate social responsibility in small and medium-sized enterprises and its nexus with quality management. *Cogent Business & Management*, 3(1), 1-15. DOI: 10.1080/23311975.2016.1228569
- Lee, W.L., Chong, A.L. y Ramayah, T. (2019). The effects of entrepreneurial orientation on the performance of the Malaysian manufacturing sector. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 11(1), 30-45. DOI: 10.1108/APJBA-06-2018-0099
- Liu, J.M., Borazon, E. y Santamaria, J.G. (2020). Antecedents of quality performance in the Philippine micro, small, and medium hospitality sector. *Asia Pacific Business Review*, 56(1), 54-62. DOI: 10.1080/13602381.2021.1851514
- Lumpkin, G.T. y Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172. DOI: 10.2307/258632
- Mahnke, V., Pedersen, T. y Venzin, M. (2005). The impact of knowledge management on MNC subsidiary performance: the role of absorptive capacity. *Management International Review*, 45(2), 101-119. Recuperado de <http://jstor.org/stable/40836135>
- Makhdoom, H. y Anjum, A. (2016). Impact of CSR & TQM on employee's turnover intention: mediating role of organizational commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(1), 210-229. DOI: 10.6007/IJARBSS/V6-I9/2306
- Mellat-Parast, M., (2013). Quality citizenship, employee involvement, and operational performance: an empirical investigation. *International Journal of Production Research*, 51(10), 2805-2820. DOI: 10.1080/00207543.2012.656333
- Mehralian, G., Nazari, J., Zarei, L. y Rasekh, H.R. (2016). The effects of corporate social responsibility on organizational performance in the Iranian pharmaceutical industry: The mediating role of TQM. *Journal of Cleaner Production*, 135(1), 689-698. DOI: 10.1016/j.jclepro.2016.06.116
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791. DOI: 10.1287/mnsc.29.7.770
- Njoroge, M., Anderson, W., Mossberg, L. y Mbura, O. (2020). Entrepreneurial orientation in the hospitality industry: evidence from Tanzania. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 12(4), 523-543. DOI: 10.1108/JEEE-11-2018-0122
- Oltean, F.D. y Gabor, M.R. (2020). Service quality management and hotel performance-particularities from Romanian hospitality industry: a complex statistical analysis. *Calitatea*, 21(179), 91-100. Recuperado de https://www.srac.ro/calitatea/en/arhiva/2020/QAS_Vol.21_No.179_Dec.2020.pdf
- Peña, D. y Serra, A. (2013). La práctica de la responsabilidad social empresarial. Estudio de caso en el sector turístico. *INNOVAR*, 23(49), 101-113. Recuperado de <https://www.redalyc.org/>

- pdf/818/81828691008.pdf
- Rezaei, J. y Ortt, R. (2018). Entrepreneurial orientation and firm performance: the mediating role of functional performances. *Management Research Review*, 41(7), 878-900. DOI: 10.1108/MRR-03-2017-0092
- Sahoo, S. y Yadav, S. (2017). Entrepreneurial orientation of SMEs, total quality management and firm performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 28(7), 892-912. DOI: 10.1108/JMTM-04-2017-0064
- Secretaría de Turismo. (2020). *Reporte monitoreo hotelero: 70 centros turísticos*. Recuperado de https://www.datatur.sectur.gob.mx/Documentos%20Publicaciones/2020-05_rpt_ocupacion.pdf
- Sellappan, P. y Shanmugam, K. (2021). Delineating entrepreneurial orientation efficacy on retailer's business performance. *Management Decision*, 59(4), 858-876. DOI: 10.1108/MD-01-2019-0062
- Sik-Cho, Y. y Jung, J. (2014). The verification of effective leadership style for TQM: a comparative study between USA-based firms and China-based firms. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 31(7), 822-840. DOI: 10.1108/IJQRM-04-2013-0065
- Suárez, M.F.S. y Dávila, J.Á.M. (2008). Encontrando al Kaizen: Un análisis teórico de la Mejora Continua. *Pecunia*, 7, 285-311. DOI: 10.18002/PEC.VOI7.696
- Sunil, M.P., Suresh, G. y Shobharani, H. (2021). The Influence of Total Quality Management On Star Hotel Performance. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(2), 4476-4488. DOI: 10.47750/cibg.2021.27.02.473
- Tajeddini, K. (2010). Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland. *Tourism Management*, 31(2), 221-231. DOI: 10.1016/j.tourman.2009.02.013
- Teoh, S.H., Welch, I., y Wazzan, C.P. (1999). The effect of socially activist investment policies on the financial markets: Evidence from the South African boycott. *Journal of Business*, 72(1), 35-89. DOI: 10.1086/209602
- Thottoli, M.M. y Thomas, K.V. (2021). The impact of web marketing on corporate social responsibility (CSR) and firms' performance. *Rajagiri Management Journal*. DOI: 10.1108/RAMJ-03-2021-0022
- Tsou, Y.H., Huang, Y.F., Liu, S.C. y Do, M.H. (2021). The Effects of Total Quality Management and Corporate Social Responsibility on Firm Performance: A Future Research Agenda. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(4), 277-287. DOI: 10.13106/JAFEB.2021.VOL8.NO4.0277
- Tuan, L.T. (2015). From corporate social responsibility, through entrepreneurial orientation, to knowledge sharing. *The Learning Organization*, 22(2), 74-92. Recuperado de <https://eric.ed.gov/?id=EJ1062828>
- Valdez-Juárez, L.E.; Gallardo-Vázquez, D. y Ramos-Escobar, E.A. (2019). Organizational Learning and Corporate Social Responsibility Drivers of Performance in SMEs in Northwestern Mexico. *Sustainability*, 11(20), 5655. DOI: 10.3390/su11205655
- Valdez-Juárez, L.E., Gallardo-Vázquez, D. y Ramos-Escobar, E.A. (2021). Entrepreneurial orientation and CSR: a dynamic capability in the corporate performance of Mexican SMEs. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(3), 654. DOI: 10.9770/jesi.2021.8.3(41)
- Venkatraman, S. (2007). A framework for implementing TQM in higher education programs. *Quality Assurance in Education*, 15(1), 92-112. DOI: 10.1108/09684880710723052
- Waheed, R. (2020). How Total Quality Management Stimulates the Relationship between Entrepreneurial Orientation and SMEs Performance: The Case of Pakistan. *European Online Journal of Natural And Social Sciences*, 9(2), 328-338. Recuperado de <https://european-science.com/eojnss/article/view/6015>
- Wales, W.J., Covin, J.G. y Monsen, E. (2020). Entrepreneurial orientation: The necessity of a multilevel conceptualization. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14(4), 639-660. DOI: 10.1002/sej.1344
- Wales, W., Gupta, V.K., Marino, L. y Shirokova, G. (2019). Entrepreneurial orientation: International, global and cross-cultural research. *International Small Business Journal*, 37(2), 95-104. DOI: 10.1177/0266242618813423
- Wiklund, J. y Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses.

Strategic Management Journal, 24(13), 1307-1314.
DOI: 10.1002/smj.360

- Williams, R.; Smith, A.; Aaron, J.; Manley, S., y McDowell, W. (2019). Small business strategic management practices and performance: A configurational approach. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 33(1), 2378-2396. DOI: 10.1080/1331677X.2019.1677488
- World Business Council for Sustainable Development. (1999). *Corporate social responsibility: Meeting changing expectations*. Geneva: World Business Council for Sustainable Development.
- Wright, P. y Ferris, S.P. (1997). Agency Conflict and Corporate Strategy: The Effect of Divestment on Corporate Value. *Strategy and Management Journal*, 18(1), 77-83. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/3088196>
- Yang, Y. y Ju, X. F. (2017). Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: Is Product Quality a Missing Link? *Entrepreneurship Research Journal*, 8(1), 20170091. DOI: 10.1515/erj-2017-0091
- Yuan, Y., Lu, L.Y. y Tian, G. (2020). Business Strategy and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 162(2), 359-377. DOI: 10.1007/s10551-018-3952-9
- Zhuang, Y., Lee, Y. Chang, X. y Kim, R.B. (2020). Entrepreneurial orientation and corporate social responsibility performance: An empirical study of state-controlled and privately controlled firms in China. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 383-392. DOI: 10.1002/csr.1872

NOTAS DE AUTOR

^a Doctor en Economía Industrial y Relaciones Laborales por la Universidad de Castilla-La Mancha, España. Actualmente es profesor-investigador de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de Baja California. Sus líneas de investigación son: administración y desarrollo de las organizaciones, orientaciones estratégicas y capacidades dinámicas en las organizaciones. Miembro del S.N.I. Nivel I.

Contacto: manuel_ibarra@uabc.edu.mx

orcid.org/0000-0002-0731-7225

Últimas publicaciones:

- Ibarra-Cisneros, M.A., Demuner-Flores, M.R. y Hernández-Perlines, F. (2021). Strategic orientations, firm performance and the moderating effect of absorptive capacity. *Journal of Strategy and Management*, 14(4), 582-611. DOI: 10.1108/JSMA-05-2020-0121
- Ibarra-Cisneros, M.A., Hernández-Perlines, F. y Rodríguez-García, M. (2020). Intellectual capital, organisational performance and competitive advantage. *European Journal of International Management*, 14(6), 976-998. DOI: 10.1504/EJIM.2020.110585
- Ibarra-Cisneros, M.A. y Hernández-Perlines, F. (2020). Entrepreneurial orientation, absorptive capacity and business performance in SMEs. *Measuring Business Excellence*, 24(4), 417-429. DOI: 10.1108/MBE-09-2019-0091

^b Doctor en Ciencias Administrativas por la Universidad Autónoma de Baja California. Profesor-Investigador de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UABC. Sus líneas de investigación son: estrategia comercial internacional, administración, capital intelectual, economía internacional y desarrollo de las organizaciones. Miembro del S.N.I. Nivel C.

Contacto: jbenitovela@uabc.edu.mx

orcid.org/0000-0002-7739-0225

Últimas publicaciones:

- Ibarra-Cisneros, M., Vela-Reyna, J. y Ríos-Nequis, E. (2020). Capital intelectual, gestión del conocimiento y desempeño en universidades. *Investigación Administrativa*, 49(126), 12606. DOI: 10.35426/iav49n126.06
- Ibarra-Cisneros, M. Vela-Reyna, J. y Ríos-Nequis, E. (2022). Orientación emprendedora, gestión de la calidad total y desempeño del sector hotelero de Baja California: un estudio cuantitativo. *Acta Universitaria*, 32, 1-19. DOI: 10.15174/au.2022.3206

^c Doctor en economía por la Facultad de Economía de la Universidad Nacional Autónoma de México. Profesor-Investigador en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de Baja California. Sus líneas de Investigación son: organización industrial, microeconomía, competitividad, mercadotecnia, innovación y estrategia empresarial. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores Nivel I.

Contacto: eric.israel.rios.nequis@uabc.edu.mx
orcid.org/0000-0003-4233-4458

Últimas publicaciones:

- Contreras I. y Ríos E. (2021). La dinámica exportadora manufacturera como restricción al crecimiento en México mediante el análisis de la productividad y la IED, 2005-2018. *Ciencias Administrativas*, (17), 1-11. DOI: 10.24215/23143738e073
- Ríos E., Álvarez, I., y González J. (2021). Marcas del conglomerado Hyundai-Kia: Agente de cambio en la competitividad del mercado automotriz mexicano. *Visión Gerencial*, (2), 223-237. Recuperado de <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/visiongerencial/article/view/17262>
- Ibarra-Cisneros, M., Vela-Reyna, J. y Ríos-Nequis, E. (2020). Capital intelectual, gestión del conocimiento y desempeño en universidades. *Investigación Administrativa*, 49(126), 12606. DOI: 10.35426/iav49n126.06