



# Revista Venezolana de Gerencia



COMO CITAR: Ibarra-Cisneros, M. A., Vela-Reyna, J. B., y Ríos-Nequis, E. I. (2022). Orientación emprendedora, responsabilidad social y desempeño empresarial en sector hotelero transfronterizo. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Especial 7), 88-102. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.7>

Universidad del Zulia (LUZ)  
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)  
Año 27 No. Especial 7, 2022, 88-102  
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



# Orientación emprendedora, responsabilidad social y desempeño empresarial en sector hotelero transfronterizo

Ibarra-Cisneros, Manuel Alejandro\*  
Vela-Reyna, Juan Benito\*\*  
Ríos-Nequis, Eric Israel\*\*\*

## Resumen

El sector hotelero contribuye a una sociedad sustentable y, a su vez, implementa prácticas emprendedoras para satisfacer al cliente y generar beneficios económicos. El objetivo del presente artículo es analizar hoteles de categoría tres estrellas y superior en los estados de la frontera entre México y los Estados Unidos. Para esto, se diseñó y aplicó una encuesta en escala Likert, y se utilizó el método de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales. Los resultados indican que tanto la orientación emprendedora como la responsabilidad social mejoran el desempeño de los hoteles en ambos lados de la frontera. Se concluye que los hoteles implementan prácticas emprendedoras y de responsabilidad social para mejorar su posición financiera y de mercado porque están conscientes de los buenos resultados que se obtienen. Asimismo, es posible mantener un equilibrio entre los intereses económicos y los intereses sociales y ambientales.

**Palabras clave:** orientación emprendedora; responsabilidad social empresarial; hoteles; desempeño.

---

**Recibido:** 12.01.2022 **Aceptado:** 13.04.2022

\* Doctor en Economía Industrial y Relaciones Laborales por la Universidad de Castilla La Mancha, España. Profesor-investigador Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de Baja California, México. [www.uabc.mx](http://www.uabc.mx), Email: [manuel\\_ibarra@uabc.edu.mx](mailto:manuel_ibarra@uabc.edu.mx) (autor de correspondencia), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0731-7225>

\*\* Doctor en Ciencias Administrativas por el Instituto de Estudios Universitarios México; Maestro en Mercadotecnia CETYS Universidad. Profesor Investigador; Universidad Autónoma de Baja California – México; [www.uabc.mx](http://www.uabc.mx), Email: [jbenitovela@uabc.edu.mx](mailto:jbenitovela@uabc.edu.mx), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7739-0225>

\*\*\* Doctor en Economía, Universidad Nacional Autónoma de México. Profesor-Investigador, Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Ciencias Administrativas. [www.uabc.mx](http://www.uabc.mx), Email: [eric.israel.rios.nequis@uabc.edu.mx](mailto:eric.israel.rios.nequis@uabc.edu.mx), ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4233-4458>

# Entrepreneurial orientation, social responsibility and business performance in the cross-border hotel sector

## Abstract

The hotel sector contributes to a sustainable society and, in turn, implements entrepreneurial practices to satisfy the client and generate economic benefits. The objective of this paper is to analyze whether entrepreneurial orientation and social responsibility are positively associated with the performance of three-star hotels and above in the border states between Mexico and the United States. For this, a Likert scale survey was designed and applied, and the method of structural equations by partial least squares was used. The results indicate that both entrepreneurial orientation and social responsibility improve the performance of hotels on both sides of the border. It is concluded that the hotels implement entrepreneurial and social responsibility practices to improve their financial and market position because they are aware of the good results obtained. Likewise, it is possible to maintain a balance between economic interests and social and environmental interests.

**Keywords:** entrepreneurial orientation; corporate social responsibility; hotels; performance.

## 1. Introducción

Uno de los objetivos de toda organización consiste en la permanente mejora de su nivel de desempeño y competitividad; el cual es evidenciado mediante indicadores como el ingreso, ventas, participación de mercado, lanzamiento de nuevos productos, así como en una mejor reputación de la marca (Balan y Lindsay, 2010; Mahnke, Pedersen y Venzin, 2005; Martin y Javalgi, 2016). En este punto, el cliente se convierte en el centro de los objetivos y metas de la organización. Lo que lleva a esta última a emprender una serie de estrategias para satisfacer

las necesidades del cliente, y a la vez, mejorar su desempeño. Una de estas consiste en la Orientación Emprendedora (OE), la cual busca generar en la organización un perfil emprendedor que les permita ser competitivas y enfrentar de forma agresiva las necesidades de los clientes (Covin y Slevin, 1988; Wiklund y Sheperd, 2005).

Por su parte, esas mismas organizaciones también han identificado que los intereses de sus accionistas, deben estar vinculados a los intereses de todos los miembros de la organización, clientes y sociedad en general, para lo cual implementan medidas de Responsabilidad Social Empresarial

(RSE). Dichas medidas que impactan en el medio ambiente y sociedad, también impactan positivamente en el desempeño de las organizaciones (Kucukusta, Mak y Chan, 2013; Kunda, Ataman y Kartaltepe-Behram, 2019), incluyendo el sector gubernamental (Ormaza-Andrade, 2020).

En la industria hotelera, la implementación de estas dos variables es de suma importancia, ya que por el giro de negocio que maneja, el contacto con el cliente y el entorno es muy cercano. Ambas variables contribuyen significativamente a un mejor desempeño de forma particular (Fernández y Cuadrado, 2011; Ghaderia et al, 2019; Mariño-Romero et al, 2020); sin embargo, surge la siguiente interrogante ¿El efecto de ambas variables al ser analizadas simultáneamente, proporcionan los mismos beneficios al sector hotelero? ¿El contexto donde se encuentran los hoteles influye en el comportamiento de dichas variables? Para dar respuesta a estas interrogantes, es importante analizar los argumentos teóricos y realizar un estudio empírico que sustente, o en su caso, refute tales argumentos, el cual se presenta en este trabajo.

El sector hotelero en México aporta un cuarto de millón de empleos directos al país y representa el 28.3% del producto interno bruto turístico, que da la bienvenida a los 130 millones de huéspedes que pernoctaron en un hotel en 2019, generando ingresos de 14 mil millones de dólares (Secretaría de Turismo, 2020). Asimismo, en el país se tienen registrados 23,699 hoteles con una oferta de 836,300 cuartos de hotel. En los 6 estados del norte de la frontera (Baja California, Chihuahua, Coahuila, Nuevo León, Sonora y Tamaulipas)

existen 1,328 hoteles y 80,058 habitaciones de hoteles de categoría 3 estrellas y superior (Secretaría de Turismo, 2020). Por su parte, en los Estados Unidos el sector hotelero representa una significativa fuente de ingresos y generación de empleos. De acuerdo con la American Hotel y Lodging Association -AHLA- (2021), este sector generó 198 mil millones de dólares en 2019; sin embargo, al año siguiente disminuyó un 48% arrastrado por el efecto la pandemia COVID-19. En materia de empleo, el sector genera 4.5 millones de empleos directos y otros 3.5 millones de empleos indirectos (AHLA, 2021). A nivel de los estados fronterizos del sur de los Estados Unidos, en los 4 estados (Arizona, California, Nuevo México y Texas) que colindan con México existen alrededor de 12,588 hoteles que ofertan más 1 millón 300 mil habitaciones según la misma fuente. Al comparar la asimetría en el número de hoteles y sus cuartos entre ambos países, es de notar cómo la industria hotelera en Estados Unidos tiene un nivel de desarrollo mayor en cuanto al aspecto cuantitativo.

El propósito del presente artículo es analizar si la orientación emprendedora y la responsabilidad social empresarial se asocian positivamente al desempeño de los hoteles de categoría tres estrellas y superior en los estados de la frontera entre México y Estados Unidos. Además, se analiza si la orientación emprendedora influye en la implementación de la responsabilidad social empresarial.

Estos objetivos buscan corroborar lo señalado tanto por la teoría, como por diversos estudios empíricos efectuados en múltiples contextos. En este caso, se opta por hacer un comparativo de dos países con niveles de desarrollo

divergente, pero con un sector hotelero consolidado. Por una parte, un país desarrollado como los Estados Unidos, y por el otro, un país en vías de desarrollo, pero con un potencial turística relevante. De tal forma, que si las buenas prácticas de la industria hotelera en ambos países se efectúan como lo determina la teoría, habría de esperar un comportamiento similar de las variables por analizar.

## 2. Orientación emprendedora y desempeño en los hoteles

La OE es considerada una de las orientaciones estratégicas más relevantes para una organización, ya que estas estudian el comportamiento de los clientes y generan medidas para satisfacer sus necesidades presentes y futuras (Hakala, 2010).

En sus orígenes, la OE se asoció con un tipo de empresas cuya característica era el ser emprendedoras; es decir, eran empresas que estudiaban la factibilidad de ingresar a nuevos mercados por medio de una estrategia basada en el riesgo y la innovación de productos o servicios (Miller, 1983). A partir de esta conceptualización general, se inicia el estudio formal de esta estrategia de competencia. Los principales exponentes de la OE (Covin y Slevin, 1988; Lumpkin y Dess, 1996; Wiklund y Sheperd, 2005) fueron construyendo un cuerpo teórico sólido lo suficientemente contrastado con diversos estudios empíricos para demostrar el impacto positivo que tiene la OE sobre una organización. La OE “se define como la capacidad de las empresas para realizar cualquier actividad que promueva la innovación, asumiendo riesgos y ejecutando acciones por primera vez” (Ibarra-Cisneros, Demuner-

Flores y Hernández-Perlino, 2021: 4). Es decir, la OE se entiende como una estrategia que utilizan las organizaciones para ingresar a nuevos mercados con nuevos productos o servicios a pesar del riesgo que conlleva la incertidumbre de esa incursión. Para el caso concreto del sector hotelero (Jalilvand et al, 2018: 604) la OE hace referencia a “los procesos, prácticas, métodos, filosofía operativa y estilos de toma de decisiones que los ejecutivos utilizan para administrar los hoteles de manera emprendedora”. Esta definición involucra tanto aspectos operativos como gerenciales que, al implementarse de manera conjunta, dan como resultado que los hoteles tiendan a buscar la satisfacción del cliente innovando y arriesgando su capital con la oferta de nuevos servicios.

La OE se divide principalmente en tres dimensiones; la primera de ellas es la *proactividad*, la cual consiste en la actitud de la organización por buscar e ingresar en nuevos mercados para satisfacer necesidades. Una empresa proactiva analiza el entorno y encuentra áreas de oportunidad aun no aprovechadas por la competencia. Los hoteles proactivos son aquellos que identifican antes que los demás nuevas necesidades e implementan estrategias para ser los primeros en explotar nuevos mercados. La segunda dimensión es la *innovación*, la cual consiste en el desarrollo de nuevos productos, servicios, estrategias y procesos (Lumpkin y Dess, 1996).

La innovación permite a las organizaciones generar ventajas competitivas al hacer uso de sus recursos y capacidades para diferenciarse de la competencia y ser mejores que antes. El sector hotelero no es la excepción, ya que aquellos que innovan tienen como característica principal el uso importante

de tecnologías de información y estrategias novedosas. Por último, la *toma de riesgo*.

Esta consiste en la toma de decisiones arriesgadas con el objetivo de ser los primeros en ingresar a un mercado o en el lanzamiento de nuevos productos o servicios, aunque esto pueda no tener los resultados esperados (Lumpkin y Dess, 1996). La toma de riesgo en los hoteles consiste en aprovechar nichos de mercado aun no explotados, la oferta de nuevos productos y servicios dentro del hotel, así como estrategias de diferenciación.

Estudios han demostrado la existencia de una relación positiva entre la OE y el desempeño de las organizaciones desde una visión financiera y de mercado (Balan y Lindsay, 2010; Maldonado, Pinzón & Marín, 2017; Martín y Javalgi, 2016), en la capacidad de innovación (Vega-Martínez, Bautista-Sánchez y Martínez-Serna, 2020), el desempeño organizacional (Vega-Martínez, 2021); así como en el sector turístico (Mojica-Carrillo, Rodríguez-Herrera y Maldonado-Guzmán, 2021) y hotelero (Hernández-Perlines, 2016). Se ha evidenciado que este constructo incrementa las ventas, ingresos, imagen de marca, prestigio y fidelización del cliente. Asimismo, la influencia de la OE varía entre los tipos de desempeño -financiero y mercado-.

En este artículo, se concuerda con las diversas definiciones de OE y los elementos que la componen; sin embargo, es importante matizar el alcance que en la realidad puede tener la OE. Las organizaciones de la región suelen tener limitaciones económicas, además están menos acostumbradas a competir globalmente, y el perfil del empresario es más conservador respecto

a otros países. Razón por la cual, la profundidad en la implementación de estrategias de OE puede ser limitada más no inexistente; lo que puede ocasionar que los resultados de la evaluación sean menos significativos. Aun así, es importante evaluar este aspecto en el sector hotelero debido a la existencia de cadenas internacionales que llevan a cabo sus mejores prácticas en todos los países donde se localizan, generando así la posibilidad de que el sector hotelero local también las imite en un principio y desarrolle posteriormente sus propias estrategias.

Por lo tanto, analizando lo anterior se postula como primera hipótesis: *H1: La orientación emprendedora se asocia positivamente al desempeño de los hoteles de los estados de la frontera entre México y los Estados Unidos.*

### **3. Responsabilidad social empresarial y desempeño en los hoteles**

El tema de la RSE ha venido evolucionando desde la década de los años cincuenta. Entre las múltiples definiciones de RSE, destaca la elaborada por el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible la cual es definida como el: compromiso continuo de las empresas a través de comportarse éticamente en su oficio y contribuir al desarrollo económico, al mismo tiempo mejorando la calidad de vida de la fuerza laboral y sus familias, así como la comunidad local y la sociedad en general. (Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, 1999:3).

Al desglosar esta definición en particular, se pone énfasis en el aspecto económico, humano y social, lo que

implica que las organizaciones deben generar políticas que produzcan un beneficio adicional al fin económico y productivo. En este sentido, de acuerdo con Hopkins (2005: 214) señala que “el objetivo de la responsabilidad social es crear niveles de vida cada vez más altos, preservando al mismo tiempo la rentabilidad de la corporación, para sus grupos de interés tanto dentro como fuera de la corporación”.

Es así como la RSE se ha convertido en una “licencia social” que da legitimidad a la empresa para operar (Villa-Castaño, Perdomo-Ortiz y Pedraza, 2021). Sin embargo, como menciona Fernández (2009) la RSE es una contribución voluntaria; por tanto, queda a discreción de la organización si desea implementarla o no.

Carroll (1979) divide la RSE en cuatro dimensiones o responsabilidades que son las económicas, legales, éticas y discrecionales. Sin embargo, esta clasificación es una de varias que existen, para fines del presente trabajo se opta por la clasificación más utilizada, la cual divide a la RSE en su ámbito económico, social y ambiental. En esta clasificación, el ámbito ambiental busca que las actividades de la organización impacten positivamente al medio ambiente; mientras que el ámbito social busca integrar a la organización las preocupaciones de la sociedad para que ésta aporte a su mejoría (Famiyeh, 2017), y el ámbito económico busca cumplir con las expectativas de los inversionistas, pero sin descuidar los dos ámbitos anteriores.

La importancia de la RSE es valiosa, ya que esta contribuye a solucionar problemas ambientales y sociales, logrando así la sustentabilidad. De esta forma, en la medida que las

organizaciones fomenten actividades de responsabilidad social, estas tendrán más beneficios, y por tanto generarán un círculo virtuoso en la relación RSE-beneficio económico. Sin embargo, para que la RSE sea exitosa en su implementación y resultados, es necesario que el gobierno corporativo se involucre desde la etapa de la planeación y acompañar en todo el proceso de su implementación (Bom-Camargo, 2021).

Por otra parte, la RSE permite que el desempeño de mercado medido a través de la percepción que los clientes tienen sobre la empresa, mejore de manera relevante (Famiyeh, 2017). Esto como resultado de la divulgación de las actividades de carácter social y medioambiental que realizan las empresas. En este sentido, el sector hotelero específicamente busca incrementar la lealtad del cliente y mejorar su reputación a través de la oferta de nuevos servicios basados en RSE. Así, se propone la siguiente hipótesis: *H2: La responsabilidad social empresarial se asocia positivamente al desempeño de los hoteles de los estados de la frontera entre México y los Estados Unidos.*

#### **4. Orientación emprendedora y responsabilidad social empresarial en hoteles**

El análisis de la relación entre la OE y la RSE es de reciente data (Adomako y Nguyen, 2020). Al respecto Jalilvand et al, (2018) sostiene la OE es una herramienta fundamental para la implementación de la RSE en el sector hotelero, ya que la actitud hacia la innovación de los hoteles los impulsa a generar el ambiente para adoptar medidas de RSE y aprovechar

las ventajas que esta genera. En este sentido, Valdez-Juárez, Gallardo-Vázquez y Ramos-Escobar (2021) también coinciden en que la OE permite la implementación de la RSE al utilizar los recursos internos y habilidades que genera la OE para que se desarrolle una estrategia efectiva de RSE. De esta forma se puede evidenciar como ambos constructos están estrechamente vinculados e inciden positivamente en el desempeño de las organizaciones. Por consiguiente, se plantea la siguiente hipótesis: *H3: La orientación emprendedora influye positivamente en la responsabilidad social empresarial de los hoteles de los estados de la frontera entre México y los Estados Unidos.*

## **5. Consideraciones metodológicas**

El presente documento parte de una investigación de tipo cuantitativo, explicativo y de corte transversal aplicado a hoteles de categoría 3 estrellas y superior en los estados fronterizos de México y los Estados Unidos. Se diseñó un instrumento de medición tipo encuesta de 30 ítems medidos a través de escala de Likert, de los cuales 27 ítems se enfocan en medir las 2 variables independientes y la dependiente, y 3 para conocer el perfil de los hoteles.

La población de hoteles en los estados de la frontera norte de México asciende a 1,328 de categoría 3 estrellas y superior (Secretaría de Turismo, 2020). Por su parte, en los 4 estados de la frontera sur de los Estados Unidos se tienen registrados la cantidad de 12,588 hoteles (AHLA, 2021).

A partir de esta información, se localizaron todos los hoteles mediante la

base de datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas para el caso de México (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2020). Para el caso de los Estados Unidos se hizo la adquisición de una base de datos de más de 30,000 hoteles de ese país.

Se determinó una muestra para México de 299 hoteles y para los Estados Unidos de 373 considerando el mayor rango de proporción, con una confianza del 95% y margen de error del 5%. Por el tema de la pandemia covid19 fue imposible llegar a la meta planeada. Finalmente se lograron concretar 154 encuestas para México y 93 para los Estados Unidos.

Para verificar si la muestra alcanzada lograba los niveles de confianza para realizar el estudio, se utilizó el programa estadístico Gpower (Faul et al, 2007). A partir de las hipótesis planteadas se determinaron los niveles de correlación de H1, donde se planteó la relación que existe entre la OE y el Desempeño (DE) en cada uno de los países en estudio. Para el caso de los hoteles postrados en los estados fronterizos del territorio mexicano el índice de correlación ( $\rho$ ) resultó de 0.669, y 0.596 para los que estaban en el territorio de Estados Unidos, en ambos casos se fijó un error de alfa del 5%, con 154 y 93 encuestas aplicadas guardando el mismo orden. Los resultados fueron para el primer caso de (Power  $1-\beta$  err prob)  $1.0000000 = 100\%$  y (Power  $1-\beta$  err prob)  $0.9999969 = 99.99\%$ . Es decir, se puede estar seguro en ambos casos de poder tomar la decisión estadística de aceptar o rechazar hipótesis según sea el caso, por lo que ese número de encuestas es suficiente para tener validez estadística.

La variable de estudio Orientación

empresarial: se considera independiente y con tratamiento con enfoque unidimensional. Está formada por 10 ítems que miden las acciones de proactividad, innovación y toma de riesgos (Tajeddini, 2010). La Responsabilidad social empresarial se considera la variable independiente formada por 9 ítems que analizan la responsabilidad desde la perspectiva ambiental, social y económica (Abbas, 2020).

Ambas variables se miden en escala de Likert de 5 puntos donde 1= totalmente en desacuerdo hasta 5= totalmente de acuerdo. Desempeño: esta variable se considera dependiente. Está constituida por 8 ítems en escala de Likert de 5 puntos (1= muy por debajo de la competencia y hasta 5= muy por encima) que miden aspectos financieros y de mercado como ingresos, ganancias, ventas, liderazgo de la industria, posicionamiento de mercado y ante la competencia, niveles de ocupación y alcance de los objetivos establecidos (Mahnke, Pedersen y Venzin, (2005) y Wiklund y Sheperd, 2005).

El proceso de aplicación de encuestas se llevó a cabo entre los meses de julio de 2020 y febrero de 2021 por medio del envío de correos electrónicos y llamadas telefónicas a los gerentes de los hoteles. Los resultados fueron tratados con la técnica estadística de modelo de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales.

## 6. Orientación emprendedora y responsabilidad social sobre el desempeño empresarial de los hoteles: análisis empírico.

Los datos obtenidos fueron analizados en dos instancias. En la primera se procedió a determinar el modelo de medida bajo el esquema de las hipótesis antes indicadas. El ejercicio de comprobación se realizó analizando las muestras de los hoteles de los Estados fronterizos de México y Estados Unidos de manera separada, pero bajo los mismos criterios del diseño estructural.

El modelo de medida se analizó en dos etapas; primero, se analizó la consistencia interna y validación convergente de los constructos. Los resultados indicaron que los ítems presentaron cargas superiores a 0.707 (Carmines y Zeller, 1979) con excepción del ítem DE4 perteneciente al Desempeño de los hoteles de la frontera sur de EEUU que arrojó una carga ( $\lambda$ ) menor de 0.690. Sin embargo, siguiendo las indicaciones de Carmines y Zeller (1979), donde proponen que los ítems no deben de ser eliminados cuando presentan cargas superiores al margen  $\leq 0.5$  y  $0.4$  respectivamente propuestas, se dejó el ítem dentro del modelo. Por su parte, las fiabilidades compuestas ( $\rho_c$ ), Dijkstra-Henseler's ( $\rho_A$ ) y los alfa ( $\alpha$ ) alcanzados en los constructos estuvieron dentro de los umbrales aceptables al estar por encima de  $\geq 0.7$  (Dijkstra y Henseler, 2015) (Tabla 1).

**Tabla 1**  
**Análisis de la consistencia interna**

Hoteles de la Frontera Sur de EEUU								
Responsabilidad Social		Orientación		Emprendedora		Desempeño		
	RS1	0.858		OE1	0.872		DE1	0.867
	RS2	0.917		OE2	0.862		DE2	0.838
alpha( $\alpha$ ):0.9266	RS3	0.752	alpha( $\alpha$ ):0.8701	OE3	0.766	alpha( $\alpha$ ):0.8218	DE3	0.825
pA:0.9379	RS4	0.900	pA:0.8860	OE4	0.888	pA:0.8510	DE4	0.690
pc:0.9427	RS5	0.786	pc:0.9109			pc:0.8819		
	RS6	0.912						
Hoteles de la Frontera Norte de México								
Responsabilidad Social		Orientación		Emprendedora		Desempeño		
	RS1	0.758		OE1	0.770		DE1	0.838
	RS2	0.809		OE2	0.822		DE2	0.824
alpha( $\alpha$ ):0.8744	RS3	0.762	alpha( $\alpha$ ):0.8124	OE3	0.820	alpha( $\alpha$ ):0.8242	DE3	0.765
pA:0.9057	RS4	0.834	pA:0.8172	OE4	0.785	pA:0.8260	DE4	0.809
pc:0.9014	RS5	0.746	pc:0.8765			pc:0.8836		
	RS6	0.751						

$\lambda$ : Peso o carga,  $\alpha$ : Cronbach's; pA/pC: Dijkstra–Henseler's and Jöreskog  
**Fuente:** Elaboración propia (2021)

Asimismo, las correlaciones entre constructos para demostrar la validez discriminante de Fornell y Larcker (1981) mostró que esta condición se cumplió de manera satisfactoria. Los valores de la diagonal resultaron ser mayores en

relación a la cantidad inferior y con la de la izquierda en cada uno de los casos, tanto para los hoteles de la frontera norte de México y frontera sur de EEUU (Tabla 2).

**Tabla 2**  
**Matriz de Validez Discriminante de Fornell y Larcker**

Hoteles de la Frontera Sur de EEUU			
Constructo	RSE	OE	Desempeño
RSE	0.7339		
OE	0.2752	0.7195	
Desempeño	0.3792	0.3903	0.6528
Hoteles de la Frontera Norte de México			
RSE	0.6043		
OE	0.1123	0.6397	
Desempeño	0.2927	0.4450	0.6552

**Fuente:** Elaboración propia

Como segunda etapa de análisis, se determinó el modelo estructural, para poder medir y verificar las estadísticas de inferencia en todos los parámetros en cada uno de los modelos. Se habilitó la función de Bootstrapping con una submuestra de 4,999 en la prueba de arranque con la finalidad de reforzar la técnica inferencial no paramétrica. De esta manera, se logró comprobar los niveles de correlación de constructos que dan pie a la definición para cada una de las hipótesis (H1, H2 y H3) en cada uno de los modelos que alberga la muestra, tanto de los hoteles en los de México y de Estados Unidos. Los

efectos ( $\beta$ ) de la relación considerados en todos los casos fueron positivos  $\geq 0.2$  (Chin, 2003).

Por su parte, para  $f^2$  la cual es una medida del tamaño de un efecto plenamente independiente del tamaño de la muestra tiene como parámetros –entre 0.02 y 0.15 un efecto pequeño, entre 0.15 y 0.35 efecto mediano y de 0.35 en adelante un efecto grande- (Cohen, 1988). En este caso todos los valores obtenidos resultaron superiores al 0.02, lo que significa que todas las rutas establecidas de las hipótesis fueron útiles en el modelo (Hair et al, 2014) (Tabla 3).

**Tabla 3**  
**Comprobación de las hipótesis**

Hipótesis	BETA ( $\beta$ )	tVALORES	pVALORES	$f^2$	Aceptada/ Rechazada
<b>Hoteles de la Frontera Sur de EEUU</b>					
H1-OE - Desempeño	0.4163	4.6444	0.0000	0.2536	Aceptada
H2-RSE-Desempeño	0.3975	3.3048	0.0005	0.2312	Aceptada
H3-OE -RSE	0.5246	4.7497	0.0000	0.3797	Aceptada
<b>Hoteles de la Frontera Norte de México</b>					
H1-OE - Desempeño	0.5472	8.9290	0.0000	0.6022	Aceptada
H2-RSE-Desempeño	0.3577	6.5511	0.0000	0.2573	Aceptada
H3-OE -RSE	0.3351	4.9836	0.0000	0.1265	Aceptada

$p < 0.05$  \*\*  $p < 0.01$  \*\*\*  $p < 0.001$

$t(0.05;4,999)= 1,645$ ;  $t(0.01;4,999)= 2.327$ ;  $t(0.001;4999)= 3.092$

**Fuente:** Elaboración propia

Por último, para evaluar la fuerza predictiva que tienen los constructos RSE y Desempeño con respecto a OE, el coeficiente de determinación ( $R^2$ )

permitió validar el grado de afectación entre sí, teniendo en ambos casos valores superiores al 0.10=10% (Tabla 4).

**Tabla 4**  
**Fuerza de los constructos**

Constructos	R <sup>2</sup>	Resultado
<b>Hoteles de la frontera Sur de EEUU</b>		
RSE	0.2752	Débil
Desempeño	0.5048	Sustancial
<b>Hoteles de la frontera Norte de México</b>		
RES	0.1123	Débil
Desempeño	0.5586	Sustancial

**Fuente:** Elaboración propia (2021)

Después de efectuar las comprobaciones de las hipótesis, los hallazgos generados son respaldados por diversos estudios (Balan y Lindsay, 2010; Martin y Javalgi, 2016). En primer lugar, se constató que la OE se asocia positivamente al desempeño de los hoteles de los estados de la frontera entre México y los Estados Unidos, aunque la relación es ligeramente más intensa en los hoteles mexicanos. En efecto, la OE tiene un poder relevante sobre el desempeño de los hoteles. Hernández-Perlines (2016) destaca la importancia de la OE para mejorar tanto los aspectos financieros como de mercado, al implementar estrategias que permiten un mayor grado de innovación con decisiones proactivas y de riesgo que dan como resultado posicionarse mejor que la competencia.

En segundo lugar, se corrobora la afirmación de que la RSE se asocia positivamente al desempeño de los hoteles de los estados de la frontera de ambos países. Este resultado de igual manera confirma recientes estudios realizados (Famiyeh, 2017), los cuales plantean la importancia de implementar

acciones de RSE para no sólo cumplir con las expectativas de los grupos de interés internos, sino con la sociedad en general. Por ello en la medida en que los hoteles implementen la RSE, el desempeño general de estos también mejorará.

En tercer lugar, se confirma como la OE influye positivamente en la RSE de los hoteles. Existe evidencia que coincide con los resultados de esta investigación (Adomako y Nguyen, 2020; Zhuang et al, 2020), lo que demuestra como en ambos países los hoteles están conscientes de que la implementación de acciones de OE permite que las medidas de RSE se desarrollen de una manera más eficiente. Esto es muy importante porque se demuestra como la OE es una estrategia que permea en toda la organización e impulsa a otras estrategias a ser más fácilmente aplicadas.

## 7. Conclusiones

Los hoteles de la frontera entre Estados Unidos y México están conscientes de la importancia de satisfacer hasta las necesidades más

particulares del cliente, es por ello que desarrollan estrategias para ser más emprendedoras y, además responder a las necesidades tanto internas como de la sociedad en general. Los resultados confirman esta afirmación, los hoteles sin importar sus características llevan a cabo acciones para mejorar su posición financiera y de mercado ante sus accionistas y sus clientes, por lo que el desempeño aumenta al utilizar tanto la orientación emprendedora como la responsabilidad social.

Por otra parte, el sector hotelero en ambos países al estar interconectado mediante las cadenas, las cuales deben tener los mismos procesos y estándares, así como la adopción de las mejores prácticas, está dando como resultado que la implementación de las estrategias descritas den sus frutos. Por consiguiente, en la medida en que un hotel adopte en principio una cultura que modifique su misión y visión para orientarla hacia un verdadero compromiso con el medio ambiente, sus trabajadores, la sociedad en general y con un perfil hacia el emprendimiento, sus resultados tanto económicos como de mercado serán superiores, así como la perspectiva hacia futuro.

Finalmente, los hoteles deben comprometerse de manera perpetua con las practicas anteriores, y considerarlas como acciones estratégicas en todo momento; por lo tanto, es necesario que el liderazgo y la cultura de las organizaciones estén siempre enfocadas hacia la mejora continua de ellas.

## Referencias bibliográficas

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, 1-12, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118458>

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, <https://doi.org/10.1002/csr.1991>

American Hotel y Lodging Association-AHLA. (2020). The U.S. Hotel Industry: Driving Growth, Jobs & The Economy <https://www.ahla.com/sites/default/files/Driving%20Growth%2C%20Jobs%20and%20the%20Economy.pdf>

Balan, P. y Lindsay, N. J. (2010). *Innovation capability, entrepreneurial orientation and performance in Australian hotels: An empirical study*. Gold Coast, Australia: Cooperative Research Centre for Sustainable Tourism.

Bom-Camargo, Y. I. (2021). Hacia la responsabilidad social como estrategia de sostenibilidad en la gestión empresarial. *Revista De Ciencias Sociales*, 27(2), 130-146. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i2.35903>

Carmines, E. y Zeller, R. (1979). Reliability and validity assessment. N. 07-017, Sage University Paper Series on Quantitative Applications the Social Sciences. Sage.

Carroll, A. B., (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 4(1), 497-505. <https://doi.org/10.2307/257850>

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. *Inf. Syst. Res.*, 14(2), 189–217. <https://doi.org/10.1287/isre.14.2.189.16018>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Lawrence Erlbaum.
- Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible. (1999). *Corporate social responsibility: Meeting changing expectations*. Geneva: World Business Council for Sustainable Development.
- 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. <https://doi.org/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. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2015/39.2.02>
- Famiyeh, S. (2017). Corporate social responsibility and firm's performance: empirical evidence. *Social Responsibility Journal*, 13(2), 390-406. <https://doi.org/10.1108/SRJ-04-2016-0049>
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.-G. y Buchner, A. (2007). G\*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39(2), 175-191. <https://doi.org/10.3758/BF03193146>
- Fernández Alles, M. T., & Cuadrado Marqués, R. (2011). La responsabilidad social empresarial en el sector hotelero: revisión de la literatura científica. *Cuadernos de Turismo*, (28), 47–57. <https://revistas.um.es/turismo/article/view/147181>
- Fernández, J. (2009). Responsabilidad social corporativa y comunicación. *Revista Telos*, 79, 1-16. <https://telos.fundaciontelefonica.com/archivo/numero079/responsabilidad-social-corporativa-y-comunicacion/?output=pdf>
- 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. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Ghaderia, Z., Mirzapour, M., Henderson, J. y Richardson, S. (2019). Corporate social responsibility and hotel performance: A view from Tehran, Iran. *Tourism Management Perspectives*. 29, 41-47, <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2018.10.007>
- Hair, J., Sarstedt, M., Hopkins, L. y Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): an emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Hakala, H. (2010). Configuring out strategic orientation. *Business Administration 95*, Management and Organization. Finlandia: University of Vassa.
- Hernández-Perlines, F. (2016). Entrepreneurial orientation in hotel industry: Multi-group analysis of quality certification. *Journal of Business Research*, 69(10), 4714-4724. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.019>
- Hopkins, M. (2005). Measurement of corporate social responsibility. *International Journal of Management and Decision Making*, 6(3-4),

- 213-231. <https://doi.org/10.1504/IJMDM.2005.006549>
- Ibarra-Cisneros, M.-A., Demuner-Flores, M.d.R. and Hernández-Perlines, F. (2021), "Strategic orientations, firm performance and the moderating effect of absorptive capacity", *Journal of Strategy and Management*, 14(4), 582-611. <https://doi.org/10.1108/J SMA-05-2020-0121>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2020). Directorio estadístico nacional de unidades económicas. <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- 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. <https://doi.org/10.1108/SRJ-04-2017-0068>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.01.010>
- Kunda, M. M., Ataman, G. y Kartaltepe Behram, N. (2019). Corporate social responsibility and organizational citizenship behavior: The mediating role of job satisfaction", *Journal of Global Responsibility*, 10(1), 47-68. <https://doi.org/10.1108/JGR-06-2018-0018>
- 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. <https://doi.org/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. [https://doi.org/10.1007/978-3-322-91003-5\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-322-91003-5_6)
- Maldonado Guzmán, G., Pinzón Castro, S. Y., & Marín Aguilar, J. T. (2017). Orientación emprendedora y rendimiento en las pequeñas empresas de México. *Revista De Ciencias Sociales*, 22(4). <https://doi.org/10.31876/rcs.v22i4.24873>
- Mariño-Romero, J., Mogollón, J., Campón-Cerro, A. y Folgado-Fernández, J. (2020). Corporate Social Responsibility in Hotels: A Proposal of a Measurement of its Performance through Marketing Variables. *Sustainability*, 12, 2961. <https://doi.org/10.3390/su12072961>
- Martin, S. L., y Javalgi, R. R. G. (2016). Entrepreneurial orientation, marketing capabilities and performance: the moderating role of competitive intensity on Latin American international new ventures. *Journal of Business Research*, 69(6), 2040-2051. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.149>
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>
- Mojica Carrillo, E. P., Rodríguez Herrera, I. M., & Maldonado Guzmán, G. (2021). Desempeño de las empresas turísticas en México: Orientación al mercado y emprendedora. *Revista De Ciencias Sociales*, 27, 266-280. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i.36508>
- Ormaza Andrade, J., Ochoa Crespo, J., Ramírez Valarezo, F., & Quevedo Vázquez, J. (2020). Responsabilidad social empresarial

- en el Ecuador: Abordaje desde la Agenda 2030. *Revista De Ciencias Sociales*, 26(3), 175-193. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i3.33241>
- Secretaría de Turismo. (2020). Reporte monitoreo hotelero: 70 centros turísticos. [https://www.datatur.sectur.gob.mx/Documentos%20Publicaciones/202005\\_rpt\\_ocupacion.pdf](https://www.datatur.sectur.gob.mx/Documentos%20Publicaciones/202005_rpt_ocupacion.pdf).
- Tajeddini, K. (2010). Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland, *Tourism Management*, 31(2), 221-231. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.02.013>
- 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. [https://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.3\(41\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.3(41))
- Vega Martínez, J. E. (2021). Orientación emprendedora en el desempeño de los agronegocios. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(96), 1289-1306. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.18>
- Vega Martínez, J. E., Bautista Sánchez, M. del C., & Martínez Serna, M. del C. (2020). Orientación emprendedora en la innovación de las pequeñas y medianas empresas en México. *Revista De Ciencias Sociales*, 26(4), 97-114. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i4.34651>
- Villa Castaño, L. E., Perdomo-Ortiz, J., & Pedraza, C. E. (2021). Responsabilidad social empresarial en empresas de la industria colombiana: una aproximación comprensiva. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(95), 918-942. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.29>
- Wiklund, J. y Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.01.001>
- Zhuang, Y., Lee, Y., Chang, X. y Kim, RB. (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. <https://doi.org/10.1002/csr.1872>