

El panorama de las políticas de comunicación integral y gestión de la RSC en las PYMES mexicanas

Maria-Victoria Carrillo, Juan Luis Tato, Maria Garcia

Universidad de Extremadura (Spain)

mvcardur@alcazaba.unex.es, jltato@unex.es, mgargar@alcazaba.unex.es

Submitted: January 2012

Accepted: January 2013

Resumen

Objeto: En este trabajo se estudian las prácticas de comunicación integral (Comunicación comercial, interna, corporativa) de una muestra de PYMES de tres estados mexicanos.

Diseño/metodología/enfoque: Se diseñó una investigación a través de un panel de 105 PYMES de los estados de Jalisco, Colima y Nayarit (México) y se aplicó un cuestionario. Con las variables seleccionadas para este estudio se realizó un análisis clúster de conglomerados jerárquicos, para saber el número de grupos en que las PYMES encuestadas se agruparon. Posteriormente, para poder conocer sus diferencias, se realizó un análisis CATPCA (Análisis de componentes principales categórico) para resumir las variables en factores. Con estos resultados se llevó a cabo un análisis MANOVA que mostrase diferencias entre los grupos formados en el análisis clúster.

Aportaciones y resultados: A través del análisis clúster se obtuvieron tres grupos de PYMES. Los factores que explican estas diferencias entre los grupos revelan que a mayor interés por los *stakeholders* relacionados con los aspectos básicos del funcionamiento de la empresa (clientes, proveedores, empleados, socios), más interés por una comunicación básica. Por otra parte, las empresas con mayor interés por las acciones de comunicación vinculadas a la RSC presentan mayor vinculación con los bancos como *stakeholders* estratégicos.

Limitaciones: El estudio se encuadra en el ámbito de tres estados mexicanos y por tanto, los datos no son generalizables. El trabajo es un estudio exploratorio que nos

aproxima a la realidad de las PYMES de México, no se pueden, por tanto, extraer relaciones de causalidad a partir de estos datos.

Originalidad / Valor añadido: Se aporta un estudio sobre PYMES mexicanas, colectivo que representa el mayor número de empresas del mundo. Se aborda el estudio de las prácticas de comunicación integral y se realizó un análisis estadístico cuantitativo para describir el panorama de las prácticas de una muestra de empresas de México.

Palabras clave: PYMES, México, Comunicación Integral, RSC estratégica

Códigos JEL: M300

Title: *The panorama of integrated marketing communication policies and the management of CSR in Mexican SME'S*

Abstract

Purpose: In this paper we study Integrated Marketing Communication policies and the management of image and CSR in a sample of three Mexican states SME'S.

Design/methodology/approach: It is designed a research with a panel of 105 SME'S from Jalisco, Colima and Nayarit states (México) and a questionnaire was applied to them. A group of variables were selected for this study to apply a hierarchical conglomerate clustering technique to conclude how many groups of SME'S we have. Subsequently, to know their differences, CATPCA (Categorical of Principal Components Analysis) was performed to group the variables into factors. With these results, MANOVA analysis was performed to explain differences between the groups formed in the cluster analysis.

Findings and Originality/value: Through the cluster analysis three groups have been given. The factors that explain these differences between groups reveal that as much interest for *stakeholders* in relationship with basic performances of businesses (clients, suppliers, employees, partner), more interest for basic communication. On the other hand, businesses with more interest for CSR communication show more relations with banks as strategic *stakeholders*.

Research Limitations/implications: The study is focused on three Mexican states, so the results cannot be generalized. This work is a descriptive study to show the SME,s panorama in Mexico, being not possible to extract causality relations.

Originality/value: This is a study about SME's, being this group of companies the most numerous around the world. It is studied practices of Integrated Marketing Communication policies and it is done a quantitative analysis to describe the panorama of a SME's Mexican sample.

Keywords: SME's, Mexico, Integrated Marketing Communication, Strategic CSR

JEL Codes: M300

Introducción

En este trabajo se pretende hacer una revisión de las prácticas de comunicación realizadas por una muestra de PYMES de tres estados mexicanos. Se trata de un estudio exploratorio que pretende conocer las principales diferencias en las políticas y prácticas de comunicación de las PYMES encuestadas.

Las PYMES representan un elemento de cohesión territorial y social de primera magnitud, siendo en la mayoría de países el tipo de empresa predominante (Opoku, Abratt, Bendixen & Pitt, 2007). En América Latina constituyen además un soporte clave para la economía donde suponen el 99% del tejido empresarial (Bravo, Contreras & Crespi, 2007). Estas empresas tienen serias dificultades para evolucionar en sus negocios. Algunos de sus principales obstáculos incluyen la dificultad para obtener crédito y el escaso acceso a servicios financieros.

En el entorno general de las pequeñas y medianas empresas, Hwang y Lockwood (2006) aportan algunas limitaciones de las PYMES: la orientación de estas empresas hacia los clientes consumidores, la planificación y el control de sus acciones, el asociacionismo y la participación en redes, la comunicación interna y externa, la adquisición de prácticas consistentes y la gestión estratégica de los empleados.

Algunas de estas limitaciones podrían mejorar con la implantación de estrategias de comunicación integral, gestionando la comunicación comercial para fortalecer las relaciones con los clientes consumidores sobre todo, la planificación y apoyo de la comunicación interna para conseguir la implicación de la plantilla (Carrillo & Tato, 2004), además de su papel en el asociacionismo y la participación en redes de conocimiento (Roitstein, 2004) y también, el papel de la comunicación corporativa en su relación con los públicos externos, que apoya, además, a la gestión de activos intangibles como la imagen, reputación (Villafañe, 2004) y la RSC estratégica. Así, por ejemplo, Husted y Allen (2007) afirman que las empresas deben poseer estrategias sociales que creen una ventaja competitiva, desarrollando capacidades únicas que tengan un impacto positivo en la rentabilidad de la empresa. La comunicación

corporativa puede ayudar a organizar acciones que apoyen estas estrategias y mejoren su gestión.

En resumen, la comunicación organizacional puede beneficiar a las pequeñas y medianas empresas de América Latina, en su proceso de adaptación a los requerimientos de los mercados (Valle, 2003). De acuerdo con Pietrobelli y Rabellotti (2005) los países de América Latina y el Caribe necesitan incrementar su competitividad para beneficiarse del proceso de globalización. Los autores hacen hincapié en la necesidad de fomentar políticas diferenciadoras, tales como las políticas de comunicación, que apoyen el progreso competitivo de las PYMES en el mercado global.

Por otra parte, la eficacia para llevar a cabo políticas diferenciadoras se vincula estrechamente con la realización de un buen diagnóstico de la situación. Una adecuada comprensión de los problemas es la base para encontrar soluciones, por lo que es útil acercarse a quienes los conocen mejor, las propias empresas, y pedir su participación en la radiografía del panorama actual y la generación de soluciones (Zevallos, 2003), preguntando en nuestro caso, por sus prácticas de comunicación.

Según Thrassou y Vrontis (2006) no son posibles los patrones de comunicación generalizables, por tanto, es necesario el estudio de diferentes países y realidades, tales como las empresas mexicanas. Las PYMES en México, presentan como principales características, una escasa cultura empresarial, imitando las estrategias de las grandes corporaciones, además, se ven forzadas por los mercados a buscar alianzas estratégicas con proveedores de materias primas para ser competitivas y poseen recursos financieros escasos (Palomo, 2005; Dussel, 2009).

Así, en este trabajo se pretende en primer lugar contextualizar la importancia que tiene para las PYMES hacer comunicación integral, como medio para superar algunas de sus limitaciones. En segundo lugar, se presenta un estudio cuantitativo en el que se ha pretendido estudiar las prácticas de comunicación de una muestra de PYMES mexicanas, con el objeto de evaluar las diferencias entre ellas, en cuanto a la gestión de sus políticas de comunicación. Para ello se ha realizado un análisis clúster, del que se obtuvo la existencia de tres grupos de PYMES, que a partir del análisis factorial y del análisis MANOVA desarrollados a continuación, presentaron diferencias significativas entre ellos. Por último se extrajeron resultados tratando de relacionarlos con la literatura, destacando en las conclusiones las principales diferencias entre los grupos y los factores diferenciadores.

Actividades de Comunicación Integral al servicio de las PYMES

Podemos decir que hasta el día de hoy se ha mantenido la función productiva de la empresa como una de las más importantes y aún sigue siéndolo, pero el desarrollo empresarial de las pequeñas y medianas empresas pasa, cada vez más, por el impulso de las políticas de

comunicación, también al servicio de la gestión de activos intangibles como la imagen, la marca, la RSC, la gestión del conocimiento, etc. (Carrillo, Nuñez, Tato, Castillo & Delgado, 2009) con el fin de generar mayor valor añadido. Todos estos recursos y políticas son desarrollados a lo largo del tiempo mediante las interacciones de la empresa con sus *stakeholders*. La gestión estratégica de los *stakeholders* examina cómo la atención de la empresa hacia las relaciones con sus públicos de interés puede tener consecuencias positivas para su desempeño financiero (Freeman, 1984), siendo la comunicación una manera clara de fortalecer estas relaciones con todos ellos.

Hoy en día, el esfuerzo de comunicación debe ser paralelo al esfuerzo de producción que deben hacer las PYMES para sumarse a la carrera del desarrollo, y por tanto las políticas de comunicación deben estar a la altura de sus decisiones corporativas con el fin de mejorar los resultados.

En esta línea, Valle (2003) aporta que en América Latina la comunicación organizacional puede aportar beneficios a las pequeñas y medianas empresas en su proceso de adaptación a las nuevas exigencias de los mercados.

Según Morales y Enrique (2007: página 90) hay dos modelos básicos en la comunicación empresarial u organizacional: el de comercialización/marketing y el de comunicación integral (Mazo, 1994). El modelo de marketing ha utilizado la comunicación como una técnica para alcanzar objetivos cuantitativos y relacionados con la venta de productos. Por otra parte, “El modelo de comunicación integral aporta ese sentido de globalidad que permite gestionar todas las acciones de comunicación –no sólo las que atañen a la comercialización del producto/servicio–, concentrándolas bajo una misma estructura y responsabilidad, lo que permite desarrollar su gestión como una función estratégica más de la dirección de la compañía”.

No obstante, como explica Martínez (2006) ya en la década de los 90, algunos importantes teóricos del campo del marketing, tales como Shultz (1997) y Shimp (2000) dotaron a la comunicación de la mayor representatividad frente al resto de variables del marketing, integrando así ambas posturas, puesto que es insuficiente limitar la comunicación de las organizaciones a una función meramente comercial.

En esta línea, la nueva perspectiva de la comunicación integral va más allá de la comunicación comercial de productos y se extiende a las teorías de la comunicación organizacional desde el planteamiento holístico (integral y totalizador) de Mattelart (2000) al servicio de la imagen, la marca, la reputación (Van Riel, 1997) e incluso, la gestión del conocimiento y la RSC (Villafañe, 1999).

Así, la estrategia de comunicación organizacional debe ser una estrategia de comunicación integral (figura 1) que incluya todas las acciones de comunicación con el fin de mejorar los resultados de la empresa (Kliatchko, 2008; Schultz & Schultz, 1998), tanto las orientadas a la difusión comercial como a entablar relación con los públicos externos (no necesariamente consumidores) a través de las estrategias de comunicación corporativa, tales como los programas de relación con los medios de comunicación, con los organismos oficiales y las políticas de responsabilidad social corporativa (Nieto & Fernández, 2004), entre otras. Una estrategia de comunicación integral tampoco puede prescindir de las estrategias de comunicación interna (Carrillo & Tato, 2004; Morales & Enrique, 2007). Por otra parte, es necesario apreciar que la gestión de la comunicación, sobre todo la corporativa, apoyará la gestión de los activos intangibles, los cuales necesitan, además, una correcta gestión de las políticas de comportamiento corporativo y de la definición correcta de su identidad, misión, visión y filosofía (Villafañe, 1999).

En la figura 1, se presentan las estrategias de comunicación corporativa al mismo nivel que la gestión de activos intangibles. Por supuesto, cada activo intangible requerirá de unas determinadas acciones de comunicación, precisas y adaptadas a sus objetivos, ya que en ningún caso son equiparables entre sí. La imagen, la reputación, la marca y la RSC presentan diferencias sustanciales que exigen planteamientos estratégicos de comunicación individuales, aunque relacionados, ya que todos ellos sumarán valor a la organización en el largo plazo. Lo que sí es común a todos ellos, es que son susceptibles de utilizar las mismas herramientas de comunicación corporativa para conseguir sus fines a nivel comunicativo, evidentemente, adaptando cada herramienta a las acciones concretas dictadas en los planes de cada uno de ellos. Por tanto, coincidiendo con el planteamiento de comunicación integral de Morales y Enrique (2007), la figura 1 debe entenderse como el esquema de las áreas de actuación de la comunicación integral (comunicación comercial, corporativa y gestión de intangibles e interna), destacando que las prácticas de comunicación corporativa son las que más efectivamente van a ayudar a la gestión de los activos intangibles. Por otra parte, la gestión de activos intangibles requerirá de estrategias de gestión empresarial aparte del uso de la comunicación. Por este motivo, en nuestro estudio hemos agrupado en un solo bloque, las variables referidas a las prácticas de comunicación corporativa al servicio de la gestión de intangibles (como se verá más adelante en la tabla 1).

Según Navarro, Delgado y Sicilia-Piñero (2010) diversos factores relacionados con las prácticas de comunicación tradicionales (saturación publicitaria, fragmentación mediática y aparición de nuevas formas de comunicación...) han afectado considerablemente a la efectividad de los esfuerzos de comunicación (Kitchen, Brignell, Li & Spickett, 2004) y han ocasionado que los mensajes emitidos por las diversas herramientas resulten heterogéneos y poco efectivos. De

ahí la necesidad de unificar los esfuerzos de comunicación para reforzar la imagen y la marca de la empresa (Madhavaram, Badrinarayanan & McDonald, 2005).



Figura 1. Gestión de la comunicación integral

Esto es fundamental para evitar la falta de integración de los mensajes transmitidos por las diversas herramientas y que la imagen corporativa sea confusa (Keller, 1993; Rodríguez, 2007) apostándose así por la necesidad de conseguir el ajuste y la consistencia necesaria entre todas las políticas de comunicación realizadas (Loda & Carrick, 2005).

Los activos intangibles: Las políticas de RSC

A final del siglo XX surgió un nuevo enfoque que ha trastocado los cuatro pilares en que se sustentaba el pensamiento empresarial desde finales del XIX: el capital, la organización, la producción y la administración. Como señala Costa (2003: página 1) "ninguno de estos viejos pilares tiene ya valor estratégico. Por esto mismo no sirven para diferenciar a la empresa de las demás, para hacer deseable una marca o hacer confiable un producto, ni menos aún para sustentar en ellos el desarrollo y asegurar la sostenibilidad del negocio".

Tratar de explicar los procesos por los que se ha dado esta situación en las organizaciones es llegar a tener que definir otro concepto cada día más importante en la gestión empresarial, el de activos intangibles. Activos intangibles son recursos capaces de generar ventajas

competitivas, recursos no materiales a priori, que forman parte de la gestión estratégica de la empresa. Las PYMES comienzan a ser conscientes de la necesidad de gestionar dichos activos ya que “la realidad de las economías de mercado explican la creciente importancia de los recursos inalterables e intangibles como la marca o la reputación. Las PYMES no están exentas de esta realidad” (Abimbola & Koacak, 2007: página 421).

Entre todos los activos intangibles, la RSC adquiere día a día un rol más estratégico y menos supeditado a acciones concretas. Burke y Logsdon (1996) definen la RSC como estratégica cuando se producen considerables beneficios relacionados con la empresa y para la empresa. La estrategia social se considera así un factor de creación de valor que se intenta traducir en beneficio económico diferido (Porter & Kramer, 2006). Por lo tanto, la RSC como responsabilidad social corporativa estratégica abarca desde la gestión de la reputación y el riesgo (Fombrun, 1996; Jackson, 2004) hasta medidas para mejorar la orientación al cliente y los beneficios (Kotler & Lee, 2005). Según Diermeier (2006) existe además un gran número de estudios publicados que relacionan la RSC con la imagen y la reputación, de modo que una correcta gestión estratégica de la RSC beneficiará la percepción de los públicos de interés y devolverá a la organización buena reputación.

Autores como Marín y Rubio (2008: página 37) apuntan a las PYMES como el tipo de empresa ideal para implantar estrategias de gestión de la RSC, considerando que un “buen ejemplo de la aplicación de estas prácticas en PYMES pueden ser las políticas de recursos humanos, la transparencia en la información a clientes (bien sean consumidores individuales o clientes corporativos), la implicación con los problemas de la comunidad donde tiene la actividad comercial y productiva o las acciones de tipo medioambiental, especialmente reconocidas por los clientes más sensibilizados”. Según Roser (2005), las PYMES son empresas con grandes fortalezas respecto a la RSC pero con algunos retos pendientes y debilidades como la falta de comunicación organizada que ayude a su gestión.

Las empresas, cada vez más, confían en las estrategias de patrocinio, marketing con causa y filantropía, con el fin de establecer y mejorar su imagen (Kim & Choi, 2007), no siendo el planteamiento más correcto, puesto que no es adecuado aislar las políticas de comunicación de la RSC de la gestión estratégica de toda la organización y vincularla solo a acciones de marketing aisladas. Toro (2006) señala que la RSC, entendida como estrategia social, debe estar directamente ligada con la misión, visión y valores de la empresa e incorporada a la estrategia de gestión a largo plazo, no siendo solo una oportunidad para generar buena imagen a corto plazo. También Husted y Allen (2007) argumentan que la estrategia empresarial abarca tanto los objetivos económicos (estrategia de negocio) como los no económicos de la empresa (estrategia social).

Dejando al margen la realización de acciones de marketing aisladas, como hemos dicho más arriba, una correcta estrategia de RSC implica a la comunicación corporativa como elemento capaz de ayudar a gestionar “el compromiso de la empresa con la sociedad (y sus grupos de interés) y con el planeta (y sus recursos limitados)” Gutiérrez-Rubí (2005: página 1). De hecho, la RSC ha sido también definida como “una extremadamente compleja red de interacciones entre la organización y sus *stakeholders*” (Sjöberg, 2003: página 192). En último término, la RSC debe ser trabajada comunicativamente para mejorar la percepción de una compañía entre todos los públicos y, por tanto, debe estar vinculada a las estrategias de comunicación integral de la organización, en el apartado de gestión de sus activos intangibles. Así, Madero y Navarro (2010) partiendo de la vinculación de la comunicación y la RSC, han realizado un estudio cualitativo sobre la comunicación de la RSC a través de Internet, referida exclusivamente a las PYMES mexicanas con certificación de Empresa Socialmente Responsable.

Metodología y resultados

La presente investigación ofrece una visión general sobre el nivel de desarrollo de las políticas de comunicación integral de una muestra de PYMES mexicanas de los estados de Jalisco, Colima y Nayarit. Existe carencia de estudios empíricos sobre las prácticas de comunicación integral en las PYMES, y más en el entorno mexicano.

Además del trabajo cualitativo de Madero y Navarro (2010) sobre la comunicación de la RSC en pymes mexicanas, la mayor parte de los estudios empíricos relacionados se han realizado en grandes empresas, y sobre aspectos parciales o demasiado específicos, que no se ajustan a nuestro planteamiento explicado a nivel teórico. Algunos de estos trabajos parciales, tales como el trabajo de Einwiller y Will (2002) tratan sobre la necesidad de integrar las políticas y acciones de marca o “corporate branding”, o sobre las prácticas de gestión de marketing en grandes empresas (Bennett & Gabriel, 1999) o sobre la implicación de la comunicación organizacional en los recursos humanos (Rodwell, Kienzle & Shadur, 1998).

Aunque los resultados de nuestro trabajo no pueden ser generalizables a todo el país, sí pretenden aportar una visión aproximada de la realidad de estas empresas y de sus principales factores diferenciadores.

Como objetivos específicos para este estudio, se plantean:

- Establecer diferentes grupos de PYMES en base a sus prácticas de comunicación integral.
- Determinar las prácticas de comunicación en torno a las cuáles se establecen las principales diferencias entre los grupos de PYMES.

Para tal fin, con la ayuda de la Cámara de Comercio de Guadalajara (México) y la supervisión del Instituto Tecnológico de Monterrey, desde su Cátedra de RSC, se planteó obtener una muestra de empresas que estuvieran dedicadas a diferentes sectores tales como servicios, industria, comercio, y que decidieran participar en el estudio voluntariamente. Se obtuvo una muestra de 105 PYMES de diferentes estados (Jalisco, Colima y Nayarit), que después de un proceso de filtrado (basado en que la persona que contestara al cuestionario fuera el gerente o tuviera alguna responsabilidad de gestión en la empresa) se redujeron a 90 casos válidos. El perfil general de la muestra señala que su número medio de empleados es de 20 y la edad media de funcionamiento, 11 años. Se aplicó un cuestionario con preguntas que eran en su mayoría dicotómicas y ordinales. Los datos se tabularon y analizaron con el programa SPSS, versión 19.

Grupos de empresas	1. Comunicación integral poco planificada	2. Comunicación integral planificada	3. Comunicación planificada básica y políticas de RSC
Variables de comunicación comercial utilizadas			
Uso de spots radio	16,0%	7,7%	40,0%
Uso de internet	30,0%	30,8%	40,0%
Uso de spots tv	6,0%	7,7%	40,0%
Uso de anuncios prensa	38,0%	100,0%	60,0%
Uso de medios impresos	82,0%	23,1%	100,0%
Uso de publicidad exterior	32,0%	7,7%	40,0%
Presupuesto de publicidad y promoción	58,0%	100,0%	40,0%
Planes de publicidad y promoción	66,0%	100,0%	20,0%
Variables de comunicación corporativa al servicio de la gestión de intangibles			
Actividades de mejora de imagen y reputación	50,0%	23,1%	60,0%
Relaciones informativas con medios	18,0%	23,1%	40,0%
Relaciones con organismos institucionales	34,0%	23,1%	20,0%
Publicidad de imagen de la empresa	32,0%	23,1%	40,0%
Responsabilidad de la com. corporativa recae en direcc. gal.	66,0%	84,6%	60,0%
Poseen plan acciones com. corporativa	66,0%	15,4%	60,0%
Poseen presupuesto de acciones com. Corporativa	38,0%	23,1%	,0%
Poseen plan o protocolo de com. crisis	10,0%	23,1%	,0%
Ética como objetivo estratégico de RSC más importante	46,0%	,0%	20,0%
Calidad vida empleados como objetivo estratégico de RSC más importante	30,0%	100,0%	60,0%
Vinculación con la comunidad como objetivo estratégico de RSC más importante	10,0%	,0%	20,0%
Medio ambiente como objetivo estratégico de RSC más importante	14,0%	,0%	,0%
Poseen certificación de RSC	12,0%	15,4%	,0%
Responsabilidad de la RSC recae en dirección general	40,0%	,0%	40,0%
Poseen plan RSC	40,0%	7,7%	20,0%

Grupos de empresas	1. Comunicación integral poco planificada	2. Comunicación integral planificada	3. Comunicación planificada básica y políticas de RSC
Poseen presupuesto de RSC	10,0%	23,1%	,0%
Realizan acciones de difusión RSC	8,0%	15,4%	,0%
Variables de comunicación interna utilizadas			
Poseen presupuesto de comunicación interna	46,0%	100,0%	20,0%
Uso de buzón opiniones	30,0%	23,1%	40,0%
Uso de teléfono	22,0%	,0%	40,0%
Uso de memorandos	30,0%	7,7%	40,0%
Uso de circulares	42,0%	23,1%	60,0%
Uso de tableros	30,0%	100,0%	60,0%
Uso de manuales	26,0%	,0%	20,0%
Uso de boletines	26,0%	,0%	,0%
Uso de entrevistas formales	36,0%	,0%	40,0%
Uso de entrevistas informales	36,0%	7,7%	80,0%
Uso de reuniones o juntas	48,0%	38,5%	100,0%
Uso de reuniones informales	20,0%	,0%	40,0%
Uso de comidas y fiestas	28,0%	30,8%	60,0%
Posibilidad de trasladar inquietudes por medio de canales establecidos	48,0%	,0%	60,0%
Estudios realizados en las empresas			
Satisfacción de clientes	54,0%	53,8%	80,0%
Auditoría de comunicación	8,0%	15,4%	40,0%
Evaluación del desempeño	36,0%	15,4%	60,0%
Estrategias de retención clientes	22,0%	,0%	60,0%
Estudios de imagen	32,0%	46,2%	,0%
Estudios de clima laboral	26,0%	46,2%	40,0%
Medición del capital intelectual	10,0%	,0%	,0%
Evaluación de activos intangibles	16,0%	7,7%	,0%
Mapas de públicos			
Inversores	48%	92,3%	,0%
Empleados	92%	100%	100%
Socios	54%	0%	20%
Bancos	24%	100%	60%
Proveedores	54%	0%	100%
Medios de comunicación	18%	7,7%	40%
Sindicatos	14%	0%	60%
Cámaras comercio	2%	0%	0%
N	50	13	5

Tabla 1. Análisis descriptivo de los tres grupos de empresas

Con todas las variables presentadas en el estudio se realizó un análisis clúster de conglomerados jerárquicos según el método de vecino más lejano y concordancia simple. El método clúster consideró 68 casos válidos para este análisis y reveló 3 grupos (el grupo 1

compuesto de 50 empresas, el 2 compuesto de 13 PYMES y el 3 compuesto por solo 5, siendo el menos significativo debido al número de casos que engloba).

Los grupos resultantes de la aplicación del análisis clúster se presentan en la tabla 1. El análisis descriptivo de los grupos no reveló grandes diferencias entre ellos, por lo que se procedió a realizar un análisis factorial que agrupase las variables de comunicación empleadas, para hacer con posterioridad un análisis MANOVA que señalase las diferencias significativas.

Agrupación de las variables en factores

Teniendo en cuenta el alto número de variables consideradas en nuestro estudio, intentamos agruparlas en un conjunto de factores que nos ayudasen a explicar las diferencias entre los grupos del clúster. Con posterioridad realizamos un análisis CATPCA (Análisis de componentes principales categórico) debido a que nuestras respuestas estaban codificadas en forma binaria. A través del análisis CATPCA obtuvimos ocho factores que nos permitieron discriminar entre los grupos y que explicaron el 52,621% de la varianza (tabla 2). En la tabla 3 se presentan las puntuaciones referidas al peso de las variables más significativas en cada factor, explicando en la tabla 4, el concepto de cada uno de ellos por separado, en función de estas puntuaciones. El nombre dado a cada factor de la tabla 4 pretende resumir las prácticas de comunicación contenidas en cada uno de ellos, según las cargas de los ítems con más peso en valores absolutos.

Dimensión	Alfa de Cronbach	Varianza explicada	
		Total (Autovalores)	% de la varianza
1	,908	9,540	13,827
2	,871	7,073	10,250
3	,809	4,923	7,135
4	,721	3,451	5,001
5	,693	3,151	4,566
6	,675	2,983	4,324
7	,658	2,849	4,128
8	,581	2,339	3,390
Total	,987(a)	36,309	52,621

Tabla 2. Resultados CATPCA. Alfa de Cronbach y varianza explicada por factor

Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7	Factor 8
Relaciones informativas con los medios	Realizan estrategias de retención clientes	Bancos como público de interés	Poseen plan de com. interna	Utilizan boletines	Acciones de gestión del conocimiento	Sindicatos como público de interés	Realizan circulares
0,780228	0,583795	0,706317	0,510682	0,554141	0,476969	0,460268	0,404670
Relaciones con organismos	Proveedores como público de interés	Utilizan tablonas	Utilizan comerciales cine	Poseen planes de publicidad	Clientes como público de interés	Realizan revistas internas	
0,734010	0,560867	0,651306	0,483166	0,482854	0,458269	-0,476038	
Actividades de mejora de imagen y reputación	Realizan entrevistas informales	Calidad vida empleados objetivo RSC	Utilizan spots TV	Realizan folletos internos	Utilizan comerciales cine	Inversores como público de interés	
0,676620	0,554201	0,602660	0,467044	0,449507	0,445616	-0,442252	
Poseen algún distintivo de RSC	Realizan estudios para evaluar el desempeño	Vinculación comunidad, objetivo de RSC	Utilizan Publicidad Exterior				
0,648383	0,550147	0,423063	0,405044				
Uso de Internet	Teléfono como forma comunicación	Socios como público de interés	Utilizan teleconferencias				
0,563703	0,532174	-0,673475	-0,466398				
Poseen un protocolo de com. de crisis	Realizan reuniones	Utilizan medios impresos					
0,558251	0,530261	-0,482203					
Poseen buzón sugerencias	Socios como público de interés	Empleados como público de interés					
0,546223	0,473566	-0,481622					
Utilizan memorandos	La ética como objetivo RSC	La ética como objetivo RSC					
0,512657	0,450537	-0,479563					
Realizan estudios de clima laboral	Realizan reuniones informales	Medio ambiente, objetivo RSC					
0,502406	0,444338	-0,456758					
Realizan manuales	Realizan entrevistas formales						
0,494285	0,404435						
Realizan entrevistas formales	Poseen un protocolo de com. de crisis						
0,478865	-0,508865						
Aplican spots radio	Bancos, público de interés						
0,477423	-0,508086						
Realizan acciones de difusión RSC							
0,446640							
Realizan auditoría de comunicación							
0,446101							
Realizan revistas internas							

Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7	Factor 8
0,446020							
Utilizan spots TV							
0,410851							
Poseen plan RSC							
-0,557958							
Poseen plan de com. interna							
-0,469578							

Tabla 3. Resultados del análisis CATPCA

Descripción de los factores		Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Significación
F1: Comunicación Integral	Abarca todos los aspectos que atienden a la comunicación integral.	1,099	2	,550	,516	,600
F2: Comunicación con los <i>stakeholders</i> básicos.	Aspectos relacionados con la comunicación con clientes, proveedores, empleados, socios y bancos.	25,310	2	12,655	15,492	,000
F3: Comunicación financiera y RSC.	Aspectos relacionados con la comunicación con bancos y RSC.	45,722	2	22,861	42,127	,000
F4: Comunicación comercial.	Aspectos relacionados con la comunicación comercial de productos y servicios.	4,380	2	2,190	2,465	,093
F5: Comunicación interna básica.	Aspectos relacionados con la comunicación interna descendente con los empleados.	1,466	2	,733	1,049	,356
F6: Comunicación de la Gestión del conocimiento y los clientes	Aspectos relacionados con la comunicación de la gestión del conocimiento y los clientes.	2,036	2	1,018	,849	,433
F7: Comunicación relacionada con los sindicatos y los inversores.	Aspectos relacionados con la comunicación hacia los sindicatos y los inversores.	2,724	2	1,362	1,426	,248
F8: Comunicación de instrucciones.	Comunicación de circulares.	,077	2	,039	,039	,961

Tabla 4. Descripción de los factores del análisis CATPCA y valores del análisis MANOVA

Con estos 8 factores se realizó un análisis MANOVA para conocer cuáles causaban diferencias entre los grupos (Traza de Pillai, Lambda de Wilks, Traza de Hotelling y Raíz mayor de Roy tienen un valor 0,000 de significación), siendo los factores 2 y 3 los más relevantes (F de 15,492 para el factor 2 y 42,127 para el factor 3 y significación 0,000, en ambos casos con dos grados de libertad). A continuación se llevó a cabo un análisis Discriminante que nos indicó una función formada por dos factores que consiguieron diferenciar los comportamientos de los grupos (M de Box 15,161 y sig. 0,041) pero que siguiendo a Stevens (2001), dado el tamaño de los grupos y la variabilidad de sus varianzas, no resultó claramente significativo.

De este modo podemos afirmar que las empresas se distinguen por una combinación de los aspectos relacionados con su funcionamiento básico (comunicación con los *stakeholders* básicos), en mayor medida, y por los aspectos que ayudan a la definición de su RSC (ética, medioambiente, relaciones con la comunidad, calidad de vida del empleado).

Revisando los resultados del clúster, presentados en la tabla 1, teniendo en cuenta ahora los factores que arrojan diferencias (obtenidos del análisis MANOVA) entre los 3 grupos, podemos decir que respecto a las prácticas utilizadas, las empresas del grupo 3 (llamadas "Empresas con Comunicación Integral poco planificada") hacen una comunicación integral más completa aunque con menor planificación y presupuestos formales, siendo éste el grupo menos numeroso, con un recorrido algo mayor que el resto y dedicadas a actividades de comercio, servicios y diseño. El grupo 1 (llamado "Empresas con Comunicación Integral planificada" se sitúa en una posición intermedia, correspondiendo a empresas que en su mayoría desarrollan actividades comerciales, muchas de ellas comercio minorista. Por último, el grupo 2 (llamado "Empresas con comunicación planificada básica y políticas de RSC") es el que presenta un nivel menor de desarrollo de sus prácticas de comunicación integral, sin embargo, planificadas formalmente. Este grupo es el que, como rasgo más representativo, contiene mayor número de empresas que comercializan servicios intangibles como el asesoramiento, la educación, la formación, la salud... y que necesitan por tanto, estrategias de comunicación que fortalezcan su imagen, su reputación y la gestión de su RSC.

En cuanto a las diferencias entre grupos, según los factores 2 y 3 que resultaron más representativos, podemos decir que en cuanto a las prácticas de comunicación, las diferencias se presentan en lo relacionado con la RSC. Aunque la RSC es pobre en general en sus planteamientos estratégicos formales, los grupos se distinguen en función del grado de consideración hacia la ética en mayor medida y el medioambiente en menor medida (sobre todo el grupo 1, debido en parte a su carácter prioritario como empresas dedicadas al comercio, donde el área medioambiental se escapa de los objetivos de su estrategia, pero no la ética en el cumplimiento de su actividad) o los empleados (grupo 2, más orientado al sector servicios, que por su carácter inmaterial deben tener un mayor cuidado en la elaboración y forma de presentación del producto por parte de los empleados). El grupo 3 considera sobre todo, pero no en gran medida, que la orientación hacia la comunidad es básica para su gestión de la RSC.

Por otra parte, en cuanto a la comunicación con los *stakeholders*, el grupo 3 sigue siendo el que más importancia ofrece a este aspecto (siendo el que desarrolla una comunicación integral más detallada), estando en términos generales, la comunicación con los *stakeholders* diversificada, según los grupos de interés más relevantes para cada uno de los tres grupos de empresas, y habiendo una cierta relación entre públicos de interés prioritarios para sus

actividades y el desarrollo de estrategias de comunicación básicas o más avanzadas, según sea el caso.

Discusión de los resultados

En este último apartado del trabajo se explican los principales hallazgos a los que han llegado los autores, así como las limitaciones del trabajo.

Como hemos comentado más arriba, mediante un análisis clúster hemos obtenido tres grupos distintos de empresas y hemos realizado un agrupamiento de las variables que explican sus prácticas de comunicación mediante un análisis CATPCA.

Las mayores diferencias entre ellos se explican de acuerdo con los factores que discriminan más entre los grupos. Por una parte, a mayor interés por los *stakeholders* relacionados con los aspectos básicos del funcionamiento de la empresa (clientes, proveedores, empleados, socios), más interés por una comunicación básica. Por otra parte, las empresas con mayor interés por las acciones de comunicación vinculadas a la RSC presentan mayor vinculación con los bancos como *stakeholders* estratégicos.

Siguiendo este argumento, es destacable el hecho de que en algunas empresas, la comunicación con los bancos aparezca ligada a las acciones de comunicación de la RSC (como resultaba en el factor 2 del análisis factorial). Este dato se explica por razones de coste financiero, ya que los bancos perciben un menor riesgo en las empresas que llevan a cabo acciones de RSC, lo que significa menores costes y mayores facilidades de financiación para ellas (Goos & Roberts, 2011; Ghoul, Guedhami, Kwok & Mishra, 2011).

Este planteamiento es acorde a la literatura sobre los problemas que acucian a las PYMES en general, y a las mexicanas en particular, tal y como describíamos al principio de este trabajo. Por una parte, no todos los *stakeholders* reciben la misma atención por parte de estas empresas, la escasez de recursos hace que atiendan solo a los que consideran más relevantes (Simon, 1976) y estableciendo prácticas de comunicación muy básicas, dirigidas sobre todo a clientes. Además, la realidad más evidente de las PYMES muestra que la falta de recursos humanos y financieros ocasiona que los propietarios vean las actividades de RSC como algo secundario (Vyakarman, Bailey, Myers & Burnett, 1997). Al estar bajo presión de tiempo y recursos, tienen poca energía para planificar estratégicamente estas actividades, limitándose en el mejor de los casos a realizar acciones filantrópicas aisladas dirigidas a la comunidad (como en el caso del grupo 3), cuando existen recursos (sobre todo financieros) suficientes. Esto suele suceder en las empresas latinoamericanas que están muy influidas por ONG's y comunidades empresariales internacionales, en donde la RSC está muy asociada a la filantropía (Palomo, 2005).

Frente a esta posición, algunas PYMES del estudio sí se preocupan por emprender acciones de RSC más o menos planificadas. Las empresas que presentan cierto desarrollo de sus estrategias de comunicación de la RSC, se orientan sobre todo hacia la calidad de vida de los empleados (grupo 2), la comunidad (grupo 3) y la ética (grupo 1) y, no tanto por el medio ambiente.

Según la literatura, los negocios en México con mejor reputación se relacionan con indicadores de RSC (calidad de vida, medio ambiente y vinculación con la comunidad) (Mercado & García, 2007). Arruda (1997) afirma además, que la ética es también un objetivo estratégico, ya que algunas empresas mexicanas buscan alianzas extranjeras que puedan aportarles no solo capital y oportunidades, sino también estándares éticos. En nuestro caso, las empresas del estudio presentan menos interés por el medioambiente, lo que corrobora que en general, los estudios sobre la RSC en México y América Central encuentran que a las economías más vulnerables les interesa sobre todo tener mano de obra barata y un marco legal “blando” en el área medioambiental (Barkin, 2003).

Además, tal como explican Husted y Salazar (2005) son muy pocas las empresas mexicanas que aplican un enfoque estratégico a sus programas sociales. No obstante, según nuestro estudio, se puede afirmar que algunas empresas de la muestra ven la RSC como un factor estratégico, pero que prestan atención solo a aquello que les parece más relevante para ellas y sus intereses a corto plazo. Debemos considerar que muchas PYMES carecen de una estrategia formal y a largo plazo, lo cual no quiere decir que no tengan un propósito (visión empresarial) y conozcan las acciones adecuadas para llevarlo a cabo (estrategia informal) (Mintzberg, 1990).

Por último, apuntar que la investigación sobre RSC en las PYMES difiere significativamente de la investigación de grandes organizaciones (Centro Mexicano para la Filantropía A.C., 2003) debido a que las PYMES se desarrollan con características y en circunstancias que afectan al contenido, la naturaleza y extensión de sus actividades de RSC (Robbins, 2000). En este escenario, el entorno y las comunidades toman protagonismo, y la vida local influye decisivamente en su competitividad (Commission of European Communities, 2001), como se reflejaba en los resultados del grupo 3. Lentamente pero cada vez más, las empresas mexicanas reconocen que no es posible separar la participación corporativa de la responsabilidad social, pues empieza a ser notorio que las empresas más admiradas están relacionadas con indicadores de inversión social empresarial (Mercado & García, 2007).

Refiriéndonos a las limitaciones del trabajo, la principal es que se trata de un estudio exploratorio que nos aproxima a la realidad de las PYMES de México, pero cuyos resultados no son generalizables a otros contextos. Tampoco se pueden sacar relaciones de causalidad a

partir de estos datos. Si podemos extraer líneas de actuación generales, lo que por otra parte es el objetivo de este trabajo.

Otra limitación de este estudio es que se encuadra en el ámbito de tres estados mexicanos y por tanto, al ser México un país de grandes dimensiones, los datos no son extensibles al resto de estados.

Conclusiones

En conclusión, de acuerdo a las PYMES que formaron parte de este trabajo, la mayoría de las empresas se orientaron más hacia el uso de acciones de comunicación básicas dirigidas a públicos de interés considerados prioritarios, sobre todo clientes, y con objetivos a corto plazo. Por otra parte, estaban las PYMES que desarrollaron prácticas de comunicación de RSC más avanzadas, que requieren un planteamiento estratégico, y que se orientaban hacia los bancos como uno de los principales públicos de interés. Las PYMES poseen una correcta opinión sobre el carácter estratégico de la RSC, aunque son pocas las que desarrollaron acciones de comunicación dirigidas a su gestión, desde un punto de vista integral, a largo plazo, y que se aleje del uso de prácticas de marketing filantrópicas aisladas.

Esto demuestra que en materia de gestión de la comunicación, el camino por recorrer es aun más largo que el que ya han andado estas organizaciones, que por sus características conocen hacia donde deben ir para encontrar nuevas oportunidades en su gestión, pero que por sus limitaciones, sobre todo financieras, presentan un desarrollo básico de sus prácticas de comunicación integral. Pudiendo ver el vaso medio lleno o medio vacío, podemos decir en cualquier caso, que el recorrido está trazado pero que el camino está aún por hacer.

Por último, dada la naturaleza descriptiva de este trabajo, las sugerencias que pueden hacerse a estas empresas en materia de comunicación no pueden ser prescriptivas, aunque observando que la mayoría de las empresas de los grupos, obtenidos en el análisis clúster, prácticamente no realizan planificación ni tienen partidas presupuestarias formales, sería conveniente que, en primer lugar, llevaran a cabo una mayor planificación formal de la comunicación corporativa e interna, sobre todo, acompañada de un presupuesto anual, con el objetivo de lograr una mayor diferenciación en el mercado, que las haga más competitivas.

Esto no tiene porqué implicar un gran esfuerzo económico, pero sí un gran ejercicio de planificación estratégica que oriente su comunicación hacia la consecución de sus objetivos empresariales, teniendo muy en cuenta su mapa de *stakeholders*.

En esta línea, se anima a las PYMES a reorientar su atención desde las políticas exclusivamente comerciales, y dependientes de sus recursos tangibles, hacia el descubrimiento y gestión de otros recursos intangibles que poseen (tales como la imagen, la reputación, la marca, la RSC)

y que pueden hacerlas diferentes en el vasto entorno competitivo de las PYMES. En este contexto, la comunicación integral es una forma de ayudarles a conseguir ventajas competitivas en sus mercados, basadas en activos intangibles, sobre todo.

No será necesario un gran desembolso económico inicial, sino más bien, una férrea voluntad de continuidad, puesto que la gestión de los activos intangibles no presenta resultados en el corto plazo, sino en el medio y largo plazo.

Por otra parte, se anima a estas empresas a establecer, aunque sea una mínima estructura de gestión, responsable de todas las políticas de comunicación integral, que evite la dispersión de las acciones de comunicación, con la consiguiente pérdida de recursos y sinergias posibles.

En cuanto a las principales líneas de investigación, una posible línea de investigación futura sería abundar en las prácticas de comunicación de una muestra más amplia de PYMES que fuera representativa de los diferentes estados mexicanos. También sería de interés hacer una comparativa con las prácticas de comunicación de las PYMES de España y Portugal.

Sería interesante, además, llevar a cabo un estudio longitudinal para conocer cómo varían las prácticas de comunicación en las PYMES a lo largo del tiempo y cómo se gestiona la comunicación integral en este tipo de empresas.

Dada la importancia de Internet en la expansión de los negocios, sobre todo de las PYMES, otra posible investigación la constituiría una revisión de la comunicación on line de estas empresas a través de sus sedes webs.

Por último, se considera un interesante objeto de estudio, tratar de relacionar las prácticas de comunicación con variables de rentabilidad y variables financieras para conocer en qué medida unas influyen en las otras y profundizar en la relación entre las políticas de RSC de las PYMES y la relación con los bancos como público de interés.

Agradecimientos

El trabajo ha sido realizado, en parte, con la colaboración del Gobierno de Extremadura y Fondos FEDER.



Referencias

- ABIMBOLA, T.; KOCAK, A. (2007). Brand, organization identity and reputation: SMEs as expressive organizations. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 10(4): 416-430. <http://dx.doi.org/10.1108/13522750710819748>
- ARRUDA, M.C. (1997). Business Ethics in Latin America. *Journal of Business Ethics*, 16: 1597-1603. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1005823317019>
- BARKIN, D. (2003). Corporate Social Responsibility in Mexico: The Tyranny of a Concept? *Summaries of Presentations made at the UNRISD Conference on Corporate Social Responsibility and Development: Towards an New Agenda?* 17-18 November, Geneva.
- BENNETT, R.; GABRIEL, H. (1999). Organizational factors and knowledge management within large marketing departments: an empirical study. *Journal of Knowledge Management*, 3(3): 212-225. <http://dx.doi.org/10.1108/13673279910288707>
- BRAVO, D.; CONTRERAS, D.; CRESPI, G. (2007). *Evaluación de impacto en formación empresarial. El caso FUNDES, Universidad de Chile-CEPAL-FUNDES*. Santiago de Chile: McGraw-Hill Interamericana.
- BURKE, L.; LOGSDON, J. M. (1996). How Corporate Social Responsibility Pays Off. *Long Range Planning*, 29(4): 495-502. [http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00041-6](http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301(96)00041-6)
- CARRILLO, M.V.; TATO, J.L. (2004). La nueva dimensión de comunicación empresarial en el entorno de los activos intangibles. La comunicación espiral. *Razón y Palabra*, 39. Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/actual/carrillotato.html> (Fecha último acceso: Noviembre 2011).
- CARRILLO, M.V.; NUÑEZ, S.; TATO, J.L.; CASTILLO, A.; DELGADO, J. (2009). *Comunicación y Responsabilidad social en las organizaciones*. México: Pearson.
- CENTRO MEXICANO PARA LA FILANTROPÍA A.C. (2003). Disponible en: <http://www.cemefi.org> (Fecha último acceso: Agosto 2011).
- COMMISSION OF EUROPEAN COMMUNITIES. (2001). *Green Paper for Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*. Bruselas: EU-India Network for Corporate Social Responsibility (EU-India CSR), Disponible en: <http://www.euindia-csr.com/> (Fecha último acceso: Julio 2011).
- COSTA, J. (2003). Creación de la Imagen Corporativa. El paradigma del siglo XXI *Razón y Palabra*, 34. Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/> (Fecha último acceso: Julio 2011).
- DIERMEIER, D. (2006). A strategic perspective on corporate social responsibility. En N. Pless & T. Maak (Eds.). *Responsible leadership*, 155-169. Routledge.

- DUSSEL, E. (2009). Pequeña y mediana empresa en México: condiciones, relevancia en la economía y retos de política. *Economía UNAM*. Disponible en: <http://132.247.146.33/ojs/index.php/ecu/article/view/2804/2364> (Fecha último acceso: Octubre 2011).
- EINWILLER, S.; WILL, M (2002). Towards an integrated approach to corporate branding. An empirical study, *Corporate Communications: An International Journal*, 7(2): 100-109.
- FREEMAN, R.E. (2004). Ethical Leadership and Creating Value for Stakeholders. En: Peterson R.A., Ferrell O.C. (Eds.). *Business Ethics*. NY, London: M.E. Sharpe, Armonk.
- FOMBRUN, C.J. (1996). *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Press.
- GHOUL, S. E.L.; GUEDHAMI, O.; KWOK, C.C.Y.; MISHRA, D.R. (2011). Does corporate social responsibility affect the cost of capital? *Journal of Banking & Finance*, 35: 2388-2406. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbankfin.2011.02.007>
- GOSS, A.; ROBERTS, G.S. (2011). The impact of corporate social responsibility on the cost of bank loans. *Journal of Banking & Finance*, 35: 1794-1810. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbankfin.2010.12.002>
- GUTIÉRREZ-RUBÍ, A. (2005). La reputación responsable. *Revista Dosdoce* [Revista electrónica]. Disponible en: <http://www.dosdoce.com/articulo/opinion/2791/la-reputacion-responsable/> (Fecha último acceso: Febrero 2005).
- HUSTED, B.W.; SALAZAR, J.J. (2005). Un estudio exploratorio sobre la estrategia social de empresas grandes ubicadas en México. *Contaduría y Administración*, 215: 9-23.
- HUSTED, B.W.; ALLEN, D. (2007). Corporate Social Strategy in Multinational Enterprises: Antecedents and Value Creation. *Journal of Business Ethics*, 74: 345-361. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-007-9511-4>
- HWANG, L.J.J.; LOCKWOOD, A. (2006). Understanding the challenges of implementing best practices in hospitality and tourism SMEs. *Benchmarking: An International Journal*, 13(3): 337-354.
- JACKSON, K.T. (2004). *Building Reputational Capital, Strategies for Integrity and Fair Play that Improve the Bottom Line*. Oxford: Oxford University Press.
- KELLER, K.L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57: 1-22. <http://dx.doi.org/10.2307/1252054>
- KIM, K.; CHOI, S. (2007). Understanding the impacts of sponsorship Induced beliefs on corporate credibility and attitude toward the sponsor. *American Academy of Advertising Conference*.

- KITCHEN, J.; BRIGNELL, J.; LI, T.; SPICKETT, G. (2004). The emergence of IMC: a theoretical perspective. *Journal of Advertising Research*, 44(1): 19-30. <http://dx.doi.org/10.1017/S0021849904040048>
- KLIATCHKO, J. (2008). Revisiting the IMC construct: a revised definition and four pillars *International Journal of Advertising*, 27(1): 133-140.
- KOTLER, P.; LEE, N. (2005). *Corporate Social Responsibility*. John Wiley & Sons, Hoboken.
- LODA, M.D.; CARRICK, B. (2005). Sequence matters: a more effective way to use advertising and publicity. *Journal of Advertising Research*, December: 362-372.
- MADERO, S.M.; NAVARRO, M.F. (2010). Cómo se muestra la responsabilidad social en México a través de Internet. Un análisis cualitativo. *EsicMarket*, 135: 119-147.
- MADHAVARAM, S.; BADRINARAYANAN, V.; MCDONALD, R.E. (2005). Integrated marketing communication (IMC) and brand identity as critical components of brand equity strategy. *Journal of Advertising*, 34(4): 69-80.
- MARÍN, L.; RUBIO, A. (2008). ¿Moda o factor competitivo? Un estudio empírico de responsabilidad social-corporativa en pyme. *Tribuna de economía*, 842: 177-193. Disponible en: http://www.revistasice.com/cmsrevistasICE/pdfs/ICE_842_177193_C47E466F982AF171BAC98D40354FF29D.pdf (Fecha último acceso: Mayo 2010).
- MARTÍNEZ, I. (2006). Consecuencias de la Estrategia Integrada de Comunicación. *Razón y palabra*, número 40. Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n48/imartinez.html>
- MATTELART, A (2000). *La publicidad*. Barcelona: Paidós.
- MAZO, J. M. (1994). *Estructura de la comunicación por objetivos*. Barcelona: Ariel Comunicación.
- MERCADO, P.; GARCIA, P. (2007). La responsabilidad social en empresas del valle de Toluca (México): un estudio exploratorio. *Estudios gerenciales*, 23(102): 119-135.
- MINTZBERG, H. (1990). The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 11(3): 171-195. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250110302>
- MORALES, F.; ENRIQUE A.M^a (2007). La figura del *Dircom*. Su importancia en el modelo de comunicación integral, *Análisis*, 35: 83-93.
- NAVARRO, M.A.; DELGADO, E.; SICILIA-PIÑERO, M. (2010). IMC: A Methodology for Designing Consistent Messages. *Universia Business Review*, segundo trimestre, 150-167.
- NIETO, M.; FERNÁNDEZ, F. (2004). Responsabilidad social corporativa: la última innovación en management, *Universia Business Review-Actualidad Económica*, 1: 28-39.

- OPOKU, R.A.; ABRATT, R.; BENDIXEN, M.; PITT, L. (2007). Communicating brand personality: are the web sites doing the talking for food SMEs? *Qualitative Market Research: An International Journal*, 10(4): 362-374. <http://dx.doi.org/10.1108/13522750710819702>
- PALOMO, M.A. (2005). Los procesos de gestión y la problemática de las PYMES. *Ingenierías*, Julio-Septiembre, III, 28: 25-31.
- PIETROBELLI, C.; RABELOTTI, R. (2005). *Mejora de la Competitividad en Clusters y Cadenas Productivas en América Latina. El Papel de las Políticas*. Washington D.C: Banco Interamericano de Desarrollo.
- PORTER, ME.; KRAMER, M.R. (2006). Estrategia y sociedad. El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. *Harvard Business Review*, Diciembre: 1-14.
- ROBBINS, S. (2000). *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*. Prentice Hall, México.
- RODRÍGUEZ, I. (2007). La comunicación de marketing integrada, en RODRÍGUEZ, I. (coord.): *Estrategias y técnicas de comunicación. Una visión integrada en el marketing*. Barcelona: Editorial UOC.
- RODWELL, J.J.; KIENZLE, R.; SHADUR, M. (1998). The relationship among work-related perceptions, employee attitudes, and employee performance: The integral role of communications. *Human Resource Management*, 37: 277-293. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199823/24\)37:3/4<277::AID-HRM9>3.0.CO;2-E](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199823/24)37:3/4<277::AID-HRM9>3.0.CO;2-E)
- ROITSTEIN, F. (2004). La responsabilidad social empresarial en Argentina: tendencias y oportunidades. *Revista latinoamericana de administración*, 32: 5-28.
- ROSER, I. (2005). *Guía de la responsabilidad social corporativa para las PYMES. Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa*. Disponible en: <http://pymesostenible.es/wp-content/uploads/2007/07/observatoriorsc-guiapymes1.pdf> (Fecha último acceso: Mayo 2011).
- SCHULTZ, D.E. (1997). Integration is critical for success in 21st century. *Marketing News*, 15 septiembre, 26.
- SCHULTZ, D.E.; SCHULTZ, H.F. (1998). Transitioning marketing communication into the twenty-first century. *Journal of Marketing Communications*, 4(1): 9-26. <http://dx.doi.org/10.1080/135272698345852>
- SHIMP, T.A. (2000). *Advertising promotion. Supplemental aspect of integrated marketing communications*. Orlando: Dryden Press, Harcourt College Publishers.
- SIMON, H.A. (1976). *Administrative behavior*. New York: Free Press.

- SJÖBERG, G.E. (2003). Next challenge for communication management: CSR A joint task for academe and practitioners. *Journal of Management Communication*, 7(3): 191-192.
- STEVENS, S. (2001). Mathematics, measurement and psychophysics. En Pashler, H. (Ed.). *Stevens handbook of experimental psychology* (3a Ed). New York: Wiley & Sons.
- THRASSOU, A.; VRONTIS, D. (2006). A small services firm marketing communications model for SME-dominated environments. *Journal of Marketing Communications*, 12(3): 183-202. <http://dx.doi.org/10.1080/13527260600811720>
- TORO, D. (2006). El enfoque estratégico de la responsabilidad social corporativa: revisión de la literatura académica. *Intangible Capital*, 2(4): 338-358.
- VALLE, M. (2003). La Comunicación Organizacional de Cara al Siglo XXI. *Razón y palabra*, 32. Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/actual/carrillotato.html> (Fecha último acceso: Julio 2011).
- VAN RIEL, C. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
- VILLAFANE, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.
- VILLAFANE, J. (2004). *La buena reputación*. Madrid: Pirámide.
- VYAKARMAN, S.; BAILEY, A.; MYERS, A.; BURNETT, D. (1997). Towards and understanding of ethical behavior in small firms. *Journal of Business Ethics*, 16(15): 1625-1636.
- ZEVALLOS, E. (2003). Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina. *Revista de la CEPAL (Chile)*, 79: 53-70.

Anexo

Empresas grupo 1	Sector	Fundación	Nº empleados
Aluminio y Vidrio	Industria	2001	9
Psicofisiología Aplicada y Bio-Neurofeedback	Salud	2004	8
Administradora Ravel S.A. de C.V.	Hotelero	1959	10
Tacos Sahuayo	Alimentos	1981	13
Mueblería Rosales	Muebles	1976	13
Tobolandia	Entretenimiento	1993	36
Casa Paviche	Muebles	1979	21
Boutique Lety´s	Comercio	1999	7
Zapatería Yess	Calzado	1996	35
Jáuregui Ediciones y Promociones	Editorial	1999	13
Rivero Torrico Asociados	Leyes	2003	15
cerrajería Colomos	Seguridad	2001	13
Herrera Diseños, Joyería de Plata	Artesanías	1991	32
Papel, Diseño y Color SA de CV	Industrial/artes gráficas	1997	180
Taller México	Diseño/comunicación	2007	9

Empresas grupo 1	Sector	Fundación	Nº empleados
Ostergaitt Co.	Industria vestido y calzado	2006	8
SP Seguridad y Monitoreo	Comercio	2007	10
Brincolines Topick's	Entretenimiento	2005	3
Dulcería de Zapopan	Abarrotes	1986	36
Abarrotes Lupita	Abarrotes	1996	17
Zapatería Margarita	Venta calzado	1986	12
Cafetería Chapalita	Alimentos	2000	15
Zapatería Alegría	Ropa y calzado	2000	13
Novedades Rocky	Regalos	2003	8
Der Krug Brauhaus	Alimentos y bebidas	2003	22
Beef Reyes	Alimentos y bebidas	2004	9
El Ofertón y Bebidas	Compra-venta de bebidas y abarrotes	1987	16
Clínica de Obesidad Salud y Vida	Salud	1998	12
Cosmetología Eva	Belleza	1983	25
Boutique D'Paris	Moda	1998	13
Hotel de Mendoza	Turismo	1965	48
Consultorio Terapéutico Infantil	Salud	2001	12
Papelería Zapopan	Venta de productos escolares	1992	28
Armada. Estudio Creativo	Alimentos y bebidas	1989	30
Empresas Unidas Coliman SA de CV	Compra venta de refacciones automotrices e industriales	1966	54
Printone de Occidente	Comprar venta de equipo de cómputo	1999	8
Dcasa Multiservicios Inmobiliarios	Bienes Raíces	2004	15
Nueve y Media	Industria discográfica	2008	5
Tercer Piso Record	Disquera/entretenimiento	2003	8
Pizza Happy	Alimentos y bebidas	1992	110
Qué nieve	Alimentos y bebidas	2006	6
Minisuper 3 Hermanos	Autoservicio	1990	6
Estética Logan	Belleza	1994	7
El Atacadero	Alimentos y bebidas	2003	15
Mar Sushi	Alimentos y bebidas	2000	5
The bested SA de CV	Automotriz	2004	15
Bellos Tec	Alimentos y bebidas	1998	23
Pixer Mind Agency	Servicios	2000	30

Empresas grupo 2	Sector	Fundación	Nº empleados
Inflabes Godoy	Entretenimiento	1997	9
Centro de Rehabilitación Chapalita	Salud	2002	21
Asesores financieros A. C.	Finanzas	2002	16
BlackBox Estrategia Creativa	Diseño	2000	36
Asesores Médicos	Salud	1997	27
Seguridad Total Di-Ferds	Adiestramiento canino	2001	18
Samia Said Belly dance	Artes	2000	9

Psicología Clínica	Salud	2002	11
Corcetería Zamudio	Ropa interior	1992	15
Equilátero Diseño e Impresión	Diseño	2002	12
Dulcería Pelayo	Alimentos	1986	36
Escuela de Tahitiano y Polinesio Bora Bora	Danza	2000	14
Diseños Gráficos de Occidente	Diseño	2001	16

Empresas grupo 3	Sector	Fundacion	Nº empleados
Acua Gym (Acuática SA de CV)	Servicios deportivos	1992	45
Paletería La Michoacana	Alimentos	1993	3
Armada, Estudio Creativo	Diseño	2003	5
Carnicería La Estancia	Venta de carne	1981	8
Ladie's Gym	Educación recreativa y deportes	2000	15

Intangible Capital, 2013 (www.intangiblecapital.org)



El artículo está con Reconocimiento-NoComercial 3.0 de Creative Commons. Puede copiarlo, distribuirlo y comunicarlo públicamente siempre que cite a su autor y a Intangible Capital. No lo utilice para fines comerciales. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/es/>