

Nº 36

AD-MINISTER

UNIVERSIDAD EAFIT · MEDELLÍN · COLOMBIA · ENERO · JUNIO 2020 · ISSN 1692-0279 · E-ISSN: 2256-4322

UNIVERSIDAD
EAFIT[®]

AD-MINISTER

AD-minister

Número 36 Enero – Junio de 2020

pp. 143

ISSN 1692-0279

e-ISSN 2256-4322

DOI: 10.17230/ad-minister

www.eafit.edu.co/ad-minister

Universidad EAFIT

Editora

Maria Alejandra Gonzalez-Perez. Ph.D.

Profesora del Departamento de Organización y Gerencia de la Escuela de Administración

Correo electrónico: mgonza40@eafit.edu.co

Coordinadora editorial

Natalia González Salazar. Mag.

Profesora del Departamento de Organización y Gerencia de la Escuela de Administración

Correo electrónico:

ad-minister@eafit.edu.co

ngonza13@eafit.edu.co

Comité editorial

Abdul-Nasser Kassar. Ph.D.

Annan Kassar School of Business, Lebanese American University, Lebanon

Datis Khajeheian. Ph.D.

University of Teheran, Iran

Diego Finchelstein. Ph.D.

Universidad de San Andrés, Argentina

Elizabeth Moore. Ph.D.

Northeastern University, United States

Juan Carlos Sosa Varela. Ph.D.

Universidad Ana G. Méndez, Puerto Rico

Łukasz Pułlecki. Ph.D.

Poznan University of Economics (PUE), Poland

Mary Wanjiru Kinoti. Ph.D.

University of Nairobi, Kenya

Melodena Stephens. Ph.D.

Mohammed Bin Rashid School of Government, United Arab Emirates

Miguel Ángel Montoya. Ph.D.

Tecnológico de Monterrey, México

Pavida Pananond. Ph.D.

Thammasat Business School, Thailand

Santiago Mingo. Ph.D.

Universidad Adolfo Ibañez, Chile

Vaqar Ahmed. Ph.D.

Sustainable Development Policy Institute (SDPI), Pakistan

Yan Bing. Ph.D.

Nankai University, China

Directivos

Rector

Juan Luis Mejía Arango

Vicerrector de Descubrimiento y Creación

Mauricio Perfetti Del Corral

Decano de la Escuela de Administración

Ricardo Uribe Marín

Revisión de estilo

Carmiña Cadavid Cano

María Camila Vanegas Jaramillo

Revisión del inglés

Ronald Wolf

Traducción y revisión del inglés

Pablo Antonio Castro López

Revisores de esta edición

Alvaro Carrillo-Punina. Ph.D.

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Ecuador

Carlos Eduardo Marulanda Echeverry. Ph.D.

Universidad Nacional de Colombia sede Manizales y

Universidad de Caldas, Colombia

César Beltrán Torres. Mag.

Universidad Externado de Colombia, Colombia

Christian Cancino. Ph.D.

Universidad de Chile, Chile

Daniel Alfonso Robaina. Ph.D.

Universidad Tecnológica de La Habana, Cuba

Datis Khajeheian. Ph.D.

University of Teheran, Irán

Dina Ivonne Valdez Pineda. Ph.D.

Instituto Tecnológico de Sonora, México

Jaime Andrés Correa García. Ph.D.

Universidad de Antioquia, Colombia

Jorge Andrés Acosta Strobel. Mag.

Institución Universitaria Esumer, Colombia

Laura Salas Arbelaez. Mag.

Universidad del Valle, Colombia

Marco Alberto Nuñez Ramírez. Ph.D.

Instituto Tecnológico de Sonora, México

Maria Trinidad Alvarez Medina. Ph.D.

Instituto Tecnológico de Sonora, México

Marta Regúlez-Castillo. Ph.D.

Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea UPV/EHU, España

Pedro Barrientos-Felipa. Ph.D.

Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú

Suly Sedy Pérez Castañeda. Ph.D.

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México

Teodoro Rafael Wendlandt Amézagaga. Ph.D.

Instituto Tecnológico de Sonora, México

Yashar Salamzadeh. PhD.

Graduate School of Business, Universiti Sains Malaysia,
USM, Malasia.

AD-minister se encuentra incluida en:

- ABI/INFORM Global
- BIBLAT
- CAPES
- CLASE y Periódica
- Clasificación integrada de Revistas Científicas – CIRC
- Cengage Learning
- Dialnet
- DOAJ
- DoTEc
- EBSCO, Fuente Académica Plus
- Emerging Sources Citation Index - Clarivate Analytics
- e-Revist@s (CINDOC - CSIC)
- Fuente Académica
- LatAmPlus
- Latindex / México
- ProQuest
- Publindex / Colombia - Categoría B
- Red Iberoamericana de Innovación y Conocimientos científico - REDIB
- SciELO Citation Index
- SciELO Colombia
- Science Citation Index – SCI

Esta revista tiene clasificación SHERPA/RoMEO Blue journal.
Puede archivar el post-print (i.e. la versión final posterior a la revisión por pares) o versión del editor en PDF

Canje

Programa Canje electrónico
Centro Cultural Biblioteca Luis Echavarría Villegas
Universidad EAFIT
Tel: (054) 2619500 ext. 9263
canje@eafit.edu.co

Información detallada sobre la presentación de artículos puede ser consultada al final de este número o visitando el sitio web www.eafit.edu.co/ad-minister

Las imágenes y figuras publicadas en la versión en papel están reproducidas en escala de grises, pero pueden ser consultadas a todo color en la versión electrónica.

Información de contacto:

Universidad EAFIT
Carrera 49 7 sur 50, oficina 26-417
Medellín- Colombia
Teléfono: +57 (4) 2619500 exts. 9526 y 9514
Fax: +57 (4) 2664284
Correo electrónico: ad-minister@eafit.edu.co
Síguenos en Facebook: <https://www.facebook.com/administer>

AD-MINISTER

CONTENIDOS

5

INCIDENCIA DE LAS PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA SOBRE EL COSTO DEL PATRIMONIO: EVIDENCIAS EN EMPRESAS COLOMBIANAS

Incidence of corporate social responsibility practices on the cost of equity: evidence from Colombian companies

Leidy Tatiana Mesa-Jurado, Paola Andrea Rivera-López, Melissa María Román-Buriticá, Diego Andrés Correa-Mejía

31

SENTIDO DE PERTENENCIA, RELACIONES INTRAORGANIZACIONALES Y PARTICIPACIÓN ACTIVA EN EL DESARROLLO COMUNITARIO: UN ANÁLISIS DE EMPRESAS MEDIANAS DE MANUFACTURA EN MÉXICO

Sense of belonging, intra-organizational relations and active participation in community development: an analysis of medium-sized manufacturing companies in Mexico

Carlos Robles Acosta, Laura Edith Alviter Rojas, Edim Martínez Rodríguez

45

INSTITUCIONES FORMALES, DESARROLLO HUMANO Y EMPRENDIMIENTO: UN ESTUDIO COMPARATIVO ENTRE PAÍSES CON ALTO NIVEL DE DESARROLLO Y LOS PAÍSES DE LA ALIANZA DEL PACÍFICO

Formal institutions, human development and entrepreneurship: a comparative study between highly developed countries and member countries of the pacific alliance

César Ignacio León Quillas, Héctor Fernando Rueda Rodríguez, Carlos Hernán González-Campo

67

ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO ESTRATÉGICO EN ALGUNAS GRANDES EMPRESAS PRIVADAS DE COLOMBIA

Strategic risk management in some large colombian private companies

Andrea Lucía Palacio Giraldo, María Antonia Nuñez

97

EXPLORING ENABLING FACTORS FOR INNOVATION OUTCOMES. A FIRM-LEVEL ANALYSIS OF PERUVIAN COMPANIES

Explorando de los factores que posibilitan los resultados de innovación. Un análisis a nivel empresarial de compañías peruanas

Jean Pierre Seclen-Luna, Fátima Ponce Regalado, Miguel Cordova

113

A CAUSE-RELATED MARKETING MODEL FOR THE IRANIAN BANKING SYSTEM: A PHENOMENOLOGICAL APPROACH

Un modelo de marketing con causa (cause-related) para el sistema bancario de Irán: un enfoque fenomenológico

Ali Valipour, Mahmoud Noraei, Kamyar Kavosh

137

GUÍA PARA AUTORES

INCIDENCIA DE LAS PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA SOBRE EL COSTO DEL PATRIMONIO: EVIDENCIAS EN EMPRESAS COLOMBIANAS

INCIDENCE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY PRACTICES ON THE COST OF EQUITY: EVIDENCE FROM COLOMBIAN COMPANIES

LEIDY TATIANA MESA-JURADO¹

PAOLA ANDREA RIVERA-LÓPEZ²

MELISSA MARÍA
ROMÁN-BURITICÁ³

DIEGO ANDRÉS
CORREA-MEJÍA⁴

JEL: M14, M19, M41

RECIBIDO: 01/11/2018

MODIFICADO: 28/04/2020

ACEPTADO: 11/05/2020

DOI: <https://doi.org/10.17230/Ad-minister.36.1>

RESUMEN

A través de este estudio se busca identificar el efecto de las prácticas de responsabilidad social corporativa (RSC) en el costo de patrimonio de las empresas colombianas que cotizan en la Bolsa de Valores de Colombia (BVC), y que han reportado informes de sostenibilidad bajo la metodología de la Iniciativa de Reporte Global (GRI, Global Reporting Initiative) durante el periodo 2012-2016. Por medio del uso del modelo de datos de panel, en el que se consideraron treinta y una empresas, se obtuvo evidencia empírica de que en el contexto colombiano las empresas que implementan prácticas de RSC y las divulgan a través de sus reportes corporativos cuentan con un menor costo de capital. Adicionalmente, se muestra que la extensión del reporte y su independencia aportan a la reducción del costo del patrimonio.

PALABRAS CLAVE

Responsabilidad social corporativa, costo de patrimonio, informes de sostenibilidad, información no financiera.

ABSTRACT

This study analyzes the effect of corporate social responsibility (CSR) practices on the cost of equity, for Colombian companies that are listed on the Colombian Stock Exchange (BVC, Bolsa de Valores de Colombia) and have produced sustainability reports through the Global Reporting Initiative (GRI), for the period 2012-2016. Using the panel data model for thirty-one companies, it was found that companies which implemented CSR practices and included them on their corporate reports reduced their cost of capital. Furthermore, it was also found that the length of the corporate report, and how unbiased it is, both reduce the cost of equity.

1 Contadora pública, Universidad de Antioquia. Analista contable del centro comercial San Nicolás PH. Correo electrónico: ltatiana.mesa@udea.edu.co. Ocupación: ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5327-023X>

2 Contadora pública, Universidad de Antioquia. Auxiliar contable en Tann Colombiana S.A.S. Correo electrónico: paola.riveral@udea.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9639-4635>

3 Contadora pública, Universidad de Antioquia. Asistente contable en Blackriver Flowers S.A.S. Correo electrónico: melissa.roman@udea.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6814-2185>

4 Contador público, magíster en Finanzas, Universidad de Antioquia. Profesor de tiempo completo de la Universidad de Antioquia. Correo electrónico: diegoa.correa@udea.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1319-0451>

Leidy Tatiana Mesa-Jurado · Paola Andrea Rivera-López
Melissa María Román-Buriticá · Diego Andrés Correa-Mejía

Incidencia de las prácticas de responsabilidad social corporativa sobre el costo del patrimonio: evidencias en empresas colombianas

KEYWORDS

Corporate social responsibility, cost of equity, sustainability report, information disclosure.

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad tanto en el mundo académico como en el empresarial se ha manifestado un mayor interés por la responsabilidad social corporativa (RSC), debido a que las múltiples demandas del mercado hacen que las compañías se preocupen no solo por obtener mejores resultados financieros, sino que además buscan responder a las exigencias del mercado, integrando estrategias corporativas que les permitan obtener retornos financieros a través de la gerencia basada en el valor (López-Morales, Ortega-Ridaura y Ortiz-Betancourt, 2017). Las empresas buscan incorporar prácticas y valores que respondan socialmente en la forma de actuar, de modo que su gestión además de estar orientada a los accionistas, también busca integrar las expectativas de los distintos grupos de interés (Correa-García, García-Benau y García-Meca, 2020).

La inclusión voluntaria de prácticas responsables bajo sus tres dimensiones: ambiental, social y económica, trae consigo múltiples beneficios que se convierten en un motivo más para que las organizaciones aumenten su interés por incorporarlas y a su vez revelarlas, mediante los reportes de sostenibilidad como complemento a los estados financieros presentados anualmente. La Iniciativa de Reporte Global (GRI, Global Reporting Initiative) permite, por medio de una guía para la preparación y presentación de reportes de sostenibilidad, evaluar la calidad de la información y el efecto que tienen las prácticas significativas de RSC para la presentación de la información orientada hacia los *stakeholders* (GRI, 2013).

La vinculación de las prácticas de RSC y su difusión dentro de los reportes de sostenibilidad permiten crear mayor credibilidad y confianza corporativa en el mercado, lo cual puede ser un factor importante para los inversionistas (Ok y Kim, 2019), ya que les ayuda como herramienta para evaluar el riesgo de invertir o no en una organización. Todo esto asociado a la credibilidad que crean las organizaciones en sus inversionistas y a los beneficios que estas obtienen al revelar este tipo de información, se vincula también el interés que tienen las empresas por incurrir en un menor costo de patrimonio.

En concordancia con lo mencionado, el presente estudio tiene como objetivo identificar el efecto de las prácticas de RSC en el costo de patrimonio de las empresas colombianas que cotizan en la Bolsa de Valores de Colombia (BVC) y que han reportado informes de sostenibilidad bajo la metodología GRI durante el periodo 2012-2016, donde el costo de patrimonio refleja la tasa mínima de rentabilidad que esperan recibir los accionistas a cambio de la inversión que hacen en una compañía.

La estructura de este artículo se compone inicialmente por una revisión teórica de las posiciones que tienen distintos autores del tipo de asociación que hay entre la RSC y el costo del patrimonio. En este capítulo se crean argumentos para defender la hipótesis principal, en la que se expresa que hay una relación inversa entre las

variables ya mencionadas. Posterior a este capítulo se encuentra el desarrollo de la metodología empleada para la investigación donde se señala la muestra, las variables y un modelo de análisis. En el tercer capítulo se presentan los resultados obtenidos y por último se dan las conclusiones encontradas en el transcurso de la investigación.

Finalmente, el artículo hace un aporte empírico no solo en el mundo académico sino también al empresarial, debido a que con los hallazgos encontrados se verifica que en los países con economías en desarrollo, la sustentabilidad es tenida en cuenta por los inversionistas y se convierte en un elemento de gestión por parte de las empresas para gestionar su costo de capital y lograr el objetivo básico financiero.

2. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y COSTO DE PATRIMONIO

La RSC considera las acciones sociales de las firmas con sus diferentes grupos de interés (Gaytán y Flores, 2018). Como concepto, la RSC se originó en los años cincuenta, sin embargo, solo desde finales de los noventa hasta la actualidad se ha reconocido su importancia en el ámbito empresarial, pues con la implementación de prácticas de sostenibilidad, las organizaciones además de tomar una postura activa y responsable en torno al impacto de sus operaciones, buscan integrar estrategias corporativas que les permitan obtener mejores rendimientos financieros.

Las empresas incluyen las prácticas de RSC dentro de su quehacer empresarial y las divulgan a través de reportes de sostenibilidad, con el fin de generar mayor confianza frente a los inversionistas y demás grupos de interés (Correa-García, García-Benau y García-Meca, 2018). Es debido a esto que la mayoría de estas empresas se rigen por distintos avances normativos a nivel internacional, los cuales les sirven de base para llevar a cabo su estrategia corporativa. Este es el caso del GRI, una iniciativa de presentación de memorias de sostenibilidad que ha sido acogida y constituye el principal referente desde el cual las empresas de todos los sectores y países del mundo pueden medir y divulgar la información sobre RSC (GRI, 2013). Aunque según Correa, Reyes y Montoya (2018), existen diversos estándares para reportar información de sostenibilidad, como la guía ISO 26000 que busca contribuir a que las organizaciones manifiesten sus prácticas de sostenibilidad, en este estudio se consideraron las empresas que reportan bajo la metodología GRI ya que este es el estándar de mayor aplicación en el contexto colombiano.

Por su parte, el costo de patrimonio según Vélez (2001) hace referencia a la rentabilidad mínima que los inversionistas esperan recibir a cambio de su aporte en la compañía y el riesgo que asumen al realizar su inversión. En el estudio realizado por Martínez (2014) se encontró que las empresas que divulgan información sobre RSC tienen menores costos de patrimonio, debido a que estas compañías pueden reducir las asimetrías de información entre los diferentes agentes de interés, proporcionando así mayor seguridad a los accionistas para realizar inversiones de forma más transparente.

**Leidy Tatiana Mesa-Jurado · Paola Andrea Rivera-López
Melissa María Román-Buriticá · Diego Andrés Correa-Mejía**

Incidencia de las prácticas de responsabilidad social corporativa sobre el costo del patrimonio: evidencias en empresas colombianas

Aras y Crowther (citado en Cortez, Rodríguez, Wong, García y Saldívar, 2010, p. 21), y Richardson y Welker (2001) argumentan que existe un vínculo directo entre el riesgo asumido por los inversionistas en una compañía y los retornos esperados por los mismos. Los autores agregan que para el caso de las empresas de mayor tamaño donde consideran que la inversión se hace más segura, tendrán por su parte un menor costo de capital asociado. Para sostener su posición, afirman que a medida que la administración de una compañía muestre mayor interés por reportar información financiera, económica y socioambiental encontrará beneficios, como un menor costo de capital incurrido, y por ende serán garantes de la transparencia en sus operaciones a través de la información reportada.

La relación entre la RSC y el costo de patrimonio se establece a partir de resultados obtenidos en investigaciones en las que se asocian negativamente estas variables, pues los autores El Ghoul, Guedhami, Kwok y Mishra (2011), y Martínez (2014) afirman que las empresas con prácticas socialmente responsables tienen menor riesgo y por ende un menor costo de capital, esto les permite conseguir una valoración positiva por parte de los inversores. Según El Ghoul, Guedhami, Kim y Park (2018) los agentes del mercado son sensibles a los problemas socioambientales, por lo que valoran con un menor riesgo a aquellas empresas comprometidas con la RSC.

La evidencia previa obtenida por Heinkel, Kraus y Zechner (2001) muestra que el costo de patrimonio podría ser el canal a través del cual los mercados de capitales alientan a las organizaciones a ser socialmente responsables, ya que las empresas que participan en el mercado de capitales son las que más se preocupan por realizar inversiones sostenibles, en la medida en que los inversionistas exigirán menores costos por atender a estas alternativas de inversión. En ese sentido, la RSC generará valor para las empresas puesto que al ser menor la probabilidad de ocurrencia de riesgos sociales y ambientales se disminuyen los costos de financiación y se logran mayores beneficios que pueden ser apreciados en los mercados financieros (Charlo y Moya, 2010).

Cuando se trata de la relación entre RSC y costo de patrimonio es necesario hablar del riesgo percibido de una empresa, el cual se ve afectado por las prácticas de RSC, pues las empresas que divulgan más información sobre su comportamiento responsable buscan proyectar una imagen positiva frente a los inversores y demás grupos de interés, lo que disminuye el riesgo reputacional percibido por los agentes y a su vez conlleva a que las empresas se beneficien de menores costos de capital social (Dhaliwal, Li, Tsang y Yang, 2011).

Conforme a lo anterior se presenta la hipótesis H1, la cual es la central de este estudio, en esta se afirma que existe una relación inversa entre la RSC que se divulga a través de los informes de sostenibilidad y el costo de patrimonio.

Para analizar la hipótesis planteada, se tendrán en cuenta las características asociadas al informe de sostenibilidad como el aseguramiento, la extensión del reporte y la independencia en el desarrollo del informe de sostenibilidad, tratados por Zubiaurre (2015), Qiu, Shaukat y Tharyan (2016), y Álvarez y Zamarra (2010) respectivamente.

La creación de valor a través de los informes de sostenibilidad ha sido posible en la medida en que han servido de medio de comunicación entre las empresas, los inversionistas y agentes de interés que no desempeñan un papel activo dentro de la organización (Al-Tuwaijri, Christensen y Hughes, 2004). Autores como Cho, Michelon, Patten y Roberts (2014) han señalado la importancia de someter los informes de sostenibilidad ante la verificación de una parte independiente y externa a la organización, con el fin de asegurar que la información revelada en el informe es consistente con las prácticas desarrolladas.

Robinson, Kleffner y Bertels (2008); Bassen, Meyer, y Schlange (2006) afirman que las empresas que están comprometidas con el constante mejoramiento de la transparencia y en generar reportes de alta calidad, cuentan con menores costos de negociación, mejor liquidez y una baja percepción de riesgo por parte de los grupos de interés, haciendo que el costo de capital disminuya.

Partiendo de esta posición, se establece la hipótesis H1a, en esta se afirma que el aseguramiento del reporte de sostenibilidad implica una disminución en el costo de capital, debido a que al ser revisado por un tercero la información será más confiable y transparente.

La extensión del reporte ha sido un atributo utilizado en el trabajo de Correa, Hernández, Gutiérrez y Lopera (2019) y Al-Tuwaijri *et al.* (2004), con el fin de considerar la cantidad de información que se reporta a los grupos de interés. Dhaliwal *et al.* (2011) aseguran que el hecho de que los diferentes grupos de interés cuenten con una mayor cantidad de información incentiva a los accionistas a tomar decisiones asumiendo un menor riesgo.

Con la evidencia adquirida de la investigación de Qiu *et al.* (2016) a través de una muestra de cien empresas y seiscientos veintinueve observaciones, que cubrieron los años 2005-2009, estos llegan a la conclusión de que la comunicación sobre aspectos sociales es verdaderamente importante para los inversionistas, por lo que las empresas que divulgan mayor cantidad de información sobre componentes sociales tienen valores de mercado más altos. Si bien, no se puede asegurar que la extensión del informe de sostenibilidad implique una alta calidad de la información, según lo establecido por Bachoo, Tan y Wilson (2013) existe una mayor probabilidad de que los reportes extensos abarquen más temas que pueden ser de interés para los usuarios de la información al momento de tomar decisiones. De acuerdo con lo anterior, en la hipótesis H1b se plantea que la extensión del informe de sostenibilidad tiene un efecto negativo sobre el costo de capital, toda vez que es un elemento fundamental en la reducción de la asimetría de la información para la toma de decisiones.

Cuando se aborda el tema de RSC se establece una conexión directa con la divulgación ambiental, social y económica que realizan las empresas. García y Noguera (2017) afirman que los crecientes requisitos de transparencia corporativa son los que han alentado a las empresas a informar sobre su desempeño a los accionistas y a la sociedad en general desde el punto de vista económico, social y ambiental. Por su parte, Álvarez y Zamorra (2010) mencionan que a medida en

Leidy Tatiana Mesa-Jurado · Paola Andrea Rivera-López
Melissa María Román-Buriticá · Diego Andrés Correa-Mejía

Incidencia de las prácticas de responsabilidad social corporativa sobre el costo del patrimonio: evidencias en empresas colombianas

que la sociedad se preocupa por la adopción de prácticas de RSC, se hace necesaria la presentación de informes de sostenibilidad de alta calidad que den cuenta del compromiso que tienen las organizaciones con el medio y la comunidad. En consecuencia, estos reportes de sostenibilidad sirven como instrumento para la medición de información cualitativa y cuantitativa que refleje los aspectos e indicadores asociados a las prácticas socioambientales.

La calidad del informe de sostenibilidad depende en alto grado de la independencia con que este se realice. Dutta y Nezhlobin (2017) expresan que los informes de sostenibilidad que se elaboran con independencia, no solo dan cuenta de los aspectos positivos que hicieron las compañías durante un periodo, sino que también dan información a los grupos de interés de los aspectos en los que están fallando y se deben mejorar en el futuro (Gómez y Ucieda, 2013). Lo anterior es un elemento importante para que las empresas logren los niveles más altos de adherencia al GRI.

A partir de los anteriores análisis se plantea la hipótesis H1c, en esta se expone que los informes de sostenibilidad que se realizan con independencia disminuyen el costo de patrimonio ya que ofrecen mayor calidad de la información a sus accionistas.

Aunque varios autores como El Ghoul *et al.* (2011), Martínez (2014), Heinkel *et al.* (2001), Dhaliwal *et al.* (2011), Robinson *et al.* (2008), Bassen *et al.* (2006) y García y Noguera (2017) coinciden en que la relación entre RSC y costo de patrimonio es negativa, algunos de ellos como Feng, Wang y Huang (2015) mencionan que desde una perspectiva global los resultados pueden variar de acuerdo a la región en la que se encuentren ubicadas las empresas, lo que se debe al enfoque que tienen los inversores y sus objetivos al momento de invertir en una u otra organización.

Bhandari y Javakhadze (2017) argumentan que cuando las empresas asignan sus recursos a las actividades de RSC están sacrificando su capital y otros recursos que de otro modo podrían haber sido destinados para desarrollar y financiar proyectos de inversión rentables, por lo que se distorsiona la sensibilidad a la inversión y las perspectivas de crecimiento para los accionistas. Estas manifestaciones están fuertemente ligadas a la teoría de la maximización de la riqueza para los accionistas, sin tener en cuenta la satisfacción de las necesidades de los *stakeholders*, por ende, es un enfoque que se aleja del objetivo básico financiero el cual se centra en la generación de valor de las empresas (Correa y Hernández, 2017). Glegg, Harris y Ngo (2017) defienden el argumento de que una mayor inversión en RSC puede representar un consumo precario que disminuye el valor de la empresa, debido a que los inversores recibirán menos pagos de dividendos a medida que las empresas inviertan sus recursos en actividades de RSC.

Por su parte Cortez y *et al.* (2010), quienes buscaban contrastar algunas teorías y estudios empíricos acerca de la relación negativa entre las prácticas de sostenibilidad y el costo de capital, encontraron resultados distintos a los esperados en un estudio aplicado en México, ya que este mercado no recompensa a las

empresas que realizan inversiones socialmente responsables. Sin embargo, teniendo en cuenta que el estudio se fundamenta en una muestra de empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), los autores recomiendan realizar una adecuada divulgación de información que sea apreciable por los inversionistas, con el propósito de comprender que los beneficios económicos no solo se pueden medir mediante términos de mercado sino también mediante la divulgación de aspectos económicos, sociales y ambientales.

Finalmente, a partir de la literatura previa, se evidencian distintas posturas respecto a la relación existente entre las prácticas de RSC y el costo de patrimonio. No obstante, estos argumentos dan lugar a tomar una postura en la que se afirma que hay una relación negativa entre la RSC y el costo de patrimonio, se espera confirmar las hipótesis planteadas en el transcurso de este capítulo.

3. METODOLOGÍA

3.1 Muestra

Para establecer la relación entre las prácticas de RSC y el costo de patrimonio de las empresas colombianas que han reportado informes de sostenibilidad bajo la metodología GRI, durante el periodo 2012-2016, se utilizó una muestra inicial de 54 empresas colombianas de todos los sectores que cotizan en bolsa, donde se obtuvieron 270 observaciones. Esta muestra se obtuvo a partir de los datos encontrados en las páginas web de las compañías y de la fusión de información disponible en tres bases de datos: Economatica, donde se obtuvieron los datos financieros; el GRI, para referenciar las empresas que habían reportado informes de sostenibilidad de los cuales se identificaron las variables para obtener los datos de la RSC, y BVC, que proporciona el listado con los emisores que cotizan en el mercado de valores.

A partir de la información obtenida de las bases de datos se construyó una matriz que contenía las empresas y periodos estudiados, así como las variables financieras y de RSC. Debido a que algunas empresas presentaron datos faltantes, se hizo una depuración de la base de datos llegando a una muestra final de 31 empresas, con un total de 123 observaciones sobre información financiera y no financiera de las empresas, de las cuales solo algunas compañías quedaron con todos los años de observación, lo que según Bhandari y Javakhadze (2017) da como resultado un panel desbalanceado. Las empresas analizadas forman parte de los nueve sectores mencionados a continuación: comercio, construcción, energía, alimentos y bebidas, minería, telecomunicación, industrial, cementero y servicio de transporte.

La tabla 1 señala el detalle de la cantidad de observaciones por año y la frecuencia relativa que muestra que durante el año 2013 se obtuvo un 21,95% de observaciones, lo cual indica que en este año las empresas analizadas reportaron más informes de sostenibilidad en el GRI.

Leidy Tatiana Mesa-Jurado · Paola Andrea Rivera-López
 Melissa María Román-Buriticá · Diego Andrés Correa-Mejía
 Incidencia de las prácticas de responsabilidad social corporativa sobre el costo del patrimonio: evidencias en empresas colombianas

Tabla 1. Cantidad de observaciones por año

Año	Cantidad de observaciones	Frecuencia relativa
2012	21	17,07%
2013	27	21,95%
2014	26	21,14%
2015	26	21,14%
2016	23	18,70%
Total	123	100%

Fuente: Elaboración propia (ver anexo)

3.2 Variables

3.2.1 Variable dependiente

Para determinar el costo de patrimonio se tendrá en cuenta el coeficiente beta (β) que ha sido utilizado en otras investigaciones como las de Feng *et al.* (2015), El Ghouli *et al.* (2011) y Bassen *et al.* (2006). Charlo y Moya (2010) definen la beta como la variable que mide el riesgo sistemático de la rentabilidad de un título en relación a la variación de la rentabilidad del mercado y Martínez (2014) expresa que esta variable se asocia directamente con el costo de capital.

Por su parte, García y Noguera (2017) definen el costo promedio ponderado de capital (WACC, Weighted Average Cost of Capital) como el retorno que obtienen en promedio los proveedores de capital, tanto acreedores como accionistas, por el aporte de fondos que hacen a la empresa, es decir, la tasa que paga la empresa por los recursos que pueden ser de dos tipos: deuda y capital propio. Así, se entenderá el WACC como el costo promedio ponderado de este conjunto de recursos y su cálculo será el siguiente:

$$WACC = Ke \left(\frac{E}{D+E} \right) + Kd \left(\frac{D}{D+E} \right) * (1 - t) \quad (1)$$

Donde:

Ke: costo de patrimonio

Kd: costo de la deuda

E: patrimonio

D: deuda financiera

t: tasa efectiva de impuestos

A partir de lo anterior, se entra a examinar con detalle la variable que mide el costo de patrimonio (Ke) la cual está dada por el modelo de valoración de activos financieros (CAPM, Capital Asset Pricing Model) desarrollado por Sharpe (citado en Cortez *et al.*, 2010, p. 24), y utilizado por varios investigadores como Sharfman y Fernando (2008), y Lambert, Leuz y Verrecchia (2007).

El Ghoul *et al.* (2011) mencionan que este modelo permite estimar la rentabilidad esperada en función del riesgo sistemático y que es el más utilizado en el cálculo de esta variable ya que se relaciona positivamente con las medidas de riesgo. El modelo es el siguiente:

$$Ke = Rf + (Rm - Rf)\beta$$

Donde:

Ke: costo de patrimonio

Rf: tasa libre de riesgo

Rm: tasa de rentabilidad del mercado

β: factor sistemático de riesgo

De esta manera, siguiendo el modelo CAPM la variable dependiente que servirá como medida aproximada para determinar el costo de patrimonio será el coeficiente beta (β). Así que, si la β disminuye el Ke y el WACC también disminuyen, debido a que estas variables se relacionan positivamente.

Según lo analizado por Sharfman y Fernando (2008), cuando se analizan las empresas que se encuentran en un mismo país la tasa libre de riesgo y la rentabilidad media del mercado permanecen constantes de empresa a empresa y por ende el factor sistemático de riesgo resulta una medición adecuada del costo de patrimonio.

3.2.2 Variables de interés

La medición de las prácticas de RSC, que se reportan a través de los informes de sostenibilidad, es un elemento fundamental para plantear el modelo que permitirá analizar adecuadamente la relación establecida. Autores como Qiu *et al.* (2016); Alonso, Rodríguez, Cortez, y Abreu (2012) y Cortez *et al.* (2010) han fundamentado que las prácticas sostenibles influyen en el desempeño financiero de las compañías.

Para realizar la medición se hace una agrupación de distintas características que engloban las prácticas sobre RSC (Martínez, 2014). Se han analizado diversos aspectos en las áreas de sociedad, empleados y derechos humanos para caracterizar las categorías establecidas en la guía del GRI (Alonso, Saraite, Haro de Rosario y Caba, 2016). Por otra parte, se identifican y describen algunos atributos de los informes de sostenibilidad definidos por el grupo de investigación.

La categoría dedicada a los aspectos sociales considera los aspectos revelados en los informes de sostenibilidad en el área de sociedad y el número de indicadores relacionados con recursos humanos. Autores como Qiu *et al.* (2016) y Richardson y Welker (2001) manifiestan que la difusión de la dimensión social puede desempeñar un papel similar a la divulgación financiera y por lo tanto disminuir el costo de capital social, debido a que consideran que los inversionistas valoran más a las empresas que revelan este tipo de información, por ende, entre mayor cantidad de indicadores sociales presenten las compañías en sus informes de sostenibilidad tendrán mayor

credibilidad, lo que hace que los inversores perciban un menor riesgo de invertir en estas organizaciones.

García y Noguera (2017) expresan que debido a las exigencias actuales del entorno respecto a la transparencia, muchas empresas se han motivado a divulgar información sobre su desempeño económico, social y ambiental a diferentes grupos de interés. Al respecto, Gómez y Quintanilla (2012) expresan que una forma de unificar esta información son los informes de RSC, los cuales han ido evolucionando a medida que las empresas ven la necesidad de divulgar información más relevante y comparable.

Estudios anteriores utilizan diversas variables relacionadas con los informes de sostenibilidad para establecer una relación negativa entre la RSC y el costo de patrimonio (Dhaliwal *et al.*, 2014; Qiu y *et al.*, 2016). La emisión del informe de sostenibilidad (INF) es una variable *dummy* que es igual a 1 si la empresa emite un informe de sostenibilidad independiente durante el año, y 0 de lo contrario. Esta variable ha sido utilizada por Al-Tuwaijri *et al.* (2004) y Gómez y Quintanilla (2012) con el fin de determinar si cuando las empresas divulgan sus prácticas de responsabilidad, a partir de un informe independiente, son consideradas más transparentes y comprometidas con la RSC, ya que este documento revela información no financiera relevante que generalmente no se informa en los estados financieros pero que tienen implicaciones significativas para evaluar el valor de la empresa.

La extensión del informe de sostenibilidad (PAG) expresa el número de páginas de cada informe de RSC independiente. Al-Tuwaijri *et al.* (2004) y Dhaliwal *et al.* (2011) usan esta variable para evidenciar que la cantidad de páginas que contiene cada informe de sostenibilidad independiente incide positivamente en la percepción de los accionistas, debido a que al obtener más información acerca de las prácticas sostenibles de las empresas tienen mayor seguridad a la hora de invertir.

Por su parte, el aseguramiento del informe de sostenibilidad (ASG) es una variable *dummy* que es igual a 1 si el informe de RSC de la empresa publicado durante el año fue asegurado por un tercero, y 0 de otra manera. Zubiaurre (2015), Dhaliwal *et al.* (2011) y Cheng, Ioannou y Serafeim (2016) manifiestan que si el informe de sostenibilidad está asegurado el costo de capital disminuye, pues al ser revisado por un tercero la información es más certera, lo que implica un aumento de la confianza por parte del inversionista para una empresa en específico.

3.2.3 Variables de control

Diversos autores han usado las variables de control con el propósito de evitar resultados sesgados en las investigaciones sobre la relación entre RSC y costo de capital (El Ghoul *et al.*, 2011; Matthiesen y Salzmann, 2017; Dhaliwal *et al.*, 2014 y Bassen *et al.*, 2006). Las variables de control que se incluyen en este estudio son:

carácter familiar, tamaño de la junta directiva, nivel de endeudamiento (Nivel_End), tamaño, rentabilidad financiera (ROE, Return on Equality) y el indicador valor de mercado a valor contable (MTB, Market to Book).

El carácter familiar de las empresas es controlado ya que existe evidencia empírica que muestra que estas empresas se comportan de manera diferente a aquellas en las que la propiedad no es familiar. Gómez-Mejía, Cruz, Berrone y De Castro (2011) argumentan que la riqueza socioemocional o la dotación afectiva de los familiares incide en las decisiones financieras que toman para las empresas. En el trabajo desarrollado por McConaughy (1999) se encontró que las firmas con propiedad familiar tienen un efecto positivo sobre el costo de capital, ya que el estilo de vida de los propietarios prima en algunas decisiones que provocan un aumento de este.

Estudios previos como el de Rodríguez *et al.* (2014) señalan que las compañías que tienen consejos de administración con mayor cantidad y diversidad de miembros en la junta, son las que más participan en la divulgación de informes de sostenibilidad. Sin embargo, Franco (2007) señala que la importancia de las juntas directivas dentro de una organización se debe en gran parte a su tamaño, ya que las juntas directivas pequeñas pueden tomar decisiones sesgadas, y las juntas directivas de gran tamaño pueden tomar mejores decisiones pero de manera ineficiente debido a que las discusiones tienden a ser más extensas. Con base en Botosan (1997) Glegg *et al.* (2017) y Liu y Zhang (2017) se hace uso de la variable TamañoJD que representa la cantidad de personas que componen la junta directiva de las empresas para controlar el efecto en el costo del patrimonio.

El nivel de endeudamiento de las empresas es utilizado en estudios previos para medir el riesgo de incumplimiento de la deuda (Mahoney, LaGore y Scazzero, 2008; Lourenço, Branco, Curto y Eugénio, 2012). Este incumplimiento puede generar un aumento en el costo de capital y es utilizado por autores como Feng *et al.* (2015) para evaluar su efecto sobre dicho costo, así que se mide como la relación entre el pasivo total y el activo total. Por otra parte, el tamaño representa la magnitud de la empresa y es medido por el logaritmo del total de los activos (Hail y Leuz, 2006; Qiu *et al.*, 2016; Rodríguez *et al.*, 2014). Se incluye con el fin de defender la hipótesis de que las empresas de mayor tamaño tienen una inversión más segura al obtener una buena reputación frente a sus prácticas de sostenibilidad, por lo que su costo de capital es menor (Martínez, 2014).

El ROE representa la rentabilidad del patrimonio y es empleada en otros estudios donde la definen como la rentabilidad final que obtienen los inversionistas de las empresas, la toman como una variable dependiente que mide el costo de oportunidad de invertir en estas compañías (Charlo y Moya, 2010). De esta manera, se establece una relación positiva entre el ROE y el costo de patrimonio, ya que ambas variables

Leidy Tatiana Mesa-Jurado · Paola Andrea Rivera-López
Melissa María Román-Buriticá · Diego Andrés Correa-Mejía

Incidencia de las prácticas de responsabilidad social corporativa sobre el costo del patrimonio: evidencias en empresas colombianas

se asocian directamente al riesgo de invertir, pues entre menor sea el riesgo de una empresa, sus accionistas van a exigir menor retribución y por ende van a obtener una menor rentabilidad (Bassen *et al.*, 2006).

Finalmente, el indicador MTB es una medida de valor de mercado de la empresa con relación al costo de reposición de los activos (Correa, Martínez, Ruiz y Yepes, 2018). Así mismo, el MTB ha sido trabajado por García-Sánchez y Noguera-Gámez (2017) como una medida de oportunidades de crecimiento que tiene un efecto negativo sobre el costo de capital. Adicionalmente, se utilizaron variables *dummy* para controlar los resultados por industria y por año.

La tabla 2 muestra el resumen de las variables, la forma de medición, la relación que tienen con la *Beta* (β) y los autores, que como se ha mencionado anteriormente, han hecho uso de este tipo de variables.

Tabla 2. Resumen de variables

Variable	Forma de medición	Relación con β	Autores
RSC _ DH	Cantidad de indicadores relacionados con los derechos humanos, reportados por la compañía en el informe de sostenibilidad	Negativa	El Ghoul, Guedhami, Kwok, Mishra (2011); Glegg, Harris, Ngo (2017)
INF	Variable <i>dummy</i> que es igual a 1 si la empresa en cuestión emite un informe de RSC independiente durante el año, y 0 de lo contrario	Negativa	García y Noguera (2017), Diamond y Verrecchia (1991), Botosan (1997), Dutta y Nezhlobin (2017), Gómez y Quintanilla (2012), Al-Tuwaijri, Christensen y Hughes (2004)
PAG	Número de páginas que contiene el informe de sostenibilidad presentado por la compañía	Negativa	Dhaliwal, Zhen Li, Tsang y Yang (2011); Al-Tuwaijri, Christensen y Hughes (2004)
ASG	Es una variable <i>dummy</i> que toma valor de 1 si el informe de RSC de la empresa publicado durante el año fue asegurado por un tercero, y 0 de otra manera	Negativa	Zubiaurre (2015); Dhaliwal, Zhen Li, Tsang y Yang (2011); Cheng, Ioannou y Serafeim (2016); Correa <i>et al.</i> (2018)
TamañoJD	Cantidad de miembros que componen la junta directiva	$\neq 0$	Rodríguez <i>et al.</i> (2014), Glegg <i>et al.</i> (2017), Lagos, Soto, Betancourt, Enríquez y Betancourt (2017)

Variable	Forma de medición	Relación con β	Autores
TAMAÑO	Representa el tamaño de la empresa, medido a través del logaritmo del total de los activos	Negativa	Dhaliwal, Zhen Li, Tsang y Yang (2011); Hail y Leuz (2006); Qiu, Shaukat y Tharyan (2016); Rodríguez, Frías y García (2014); Martínez (2014)
Nivel _ End	Relación entre el pasivo total y el activo total	Positiva	Mahoney, LaGore y Scazzero, (2008); Prior, Surroca y Tribó (2008); Surroca, Tribó y Waddock (2010); Lourenco, Castelo, Curto y Eugénio (2012)
ROE	Es la rentabilidad final que obtienen los propietarios de la empresa y por lo tanto una medida del costo de oportunidad de invertir en la misma	Positiva	Dhaliwal, Zhen Li, Tsang y Yang (2011); Charlo y Moya (2010)
Familiar	Es una variable <i>dummy</i> que toma valor de 1 si la propiedad de la empresa es familiar, y 0 de otra manera	Positiva	Gómez-Mejía <i>et al.</i> (2011), McConaughy (1999)
MTB	Relación entre el valor de mercado de la empresa y su valor en libros	Negativa	García-Sánchez y Noguera-Gámez (2017), Li y Zhang (2010)

Fuente: Elaboración propia

3.3 Modelo

El análisis de los datos se fundamenta en el estudio de los niveles de correlación y en un modelo de regresión lineal, aplicando una técnica de datos de panel la cual ha sido empleada por diversos autores con el propósito de determinar cómo se relacionan entre sí las variables de la RSC y el costo de patrimonio (El Ghouli *et al.*, 2011; Martínez, 2014; Dhaliwal *et al.*, 2014; Feng *et al.*, 2015; Wang y Sarkis, 2017). Dadas las características de la muestra seleccionada, se hace uso de esta técnica con el propósito de evaluar el comportamiento de las empresas que componen la muestra a través del tiempo, por medio de la combinación de series temporales y datos transversales.

Tal y como señala Martínez (2014), los datos de panel son una técnica de análisis que sirve para examinar los efectos generados por las prácticas de sostenibilidad durante cada año observado, ya que las empresas tienen distintas formas de divulgar

Leidy Tatiana Mesa-Jurado · Paola Andrea Rivera-López
Melissa María Román-Buriticá · Diego Andrés Correa-Mejía

Incidencia de las prácticas de responsabilidad social corporativa sobre el costo del patrimonio: evidencias en empresas colombianas

este tipo de información y pueden variar con el tiempo. Este método posibilita la obtención de estimadores consistentes para el modelo de regresión múltiple, debido a que tiene en cuenta la independencia de variables exógenas.

Dado que el objetivo general del presente trabajo es identificar la relación que hay entre las prácticas de RSC y el costo de patrimonio, se establece el modelo econométrico, que toma la *Beta* (β) como la variable dependiente estimada con respecto a las prácticas de RSC y a las variables de control descritas anteriormente. Finalmente, se establece la fórmula para determinar los resultados a través del programa R, donde son descartadas las variables que se consideran poco representativas dentro del modelo.

$$\beta_{it} = \beta_0\beta_{i(t-1)} + \beta_1RSC_DH_{it} + \beta_2INF_{it} + \beta_3PAG_{it} + \beta_4ASG_{it} + \beta_5Familiar_{it} + \beta_6TamañoJD_{it} + \beta_7Tamaño_{it} + \beta_8Nivel_End_{it} + \beta_9ROE_{it} + \beta_{10}MTB_{it} + \sum_{t=1}^5 \beta_t A\tilde{n}o_t + \sum_{t=6}^{14} \beta_t Industria_t + \mu_i + \eta_{it} \quad (2)$$

Donde:

i : compañía

t : periodo de tiempo

β_{it} : riesgo sistemático

$\beta_{i(t-1)}$: riesgo sistemático del periodo anterior

RSC_DH_{it} : dimensión sobre derechos humanos

INF_{it} : informe de sostenibilidad independiente

PAG_{it} : páginas que contiene cada informe de sostenibilidad independiente

ASG_{it} : informe de sostenibilidad de la empresa asegurado por un tercero

$Familiar_{it}$: carácter familiar

$TamañoJD_{it}$: cantidad de miembros en la junta directiva

$Tamaño_{it}$: magnitud de la empresa

$Nivel_End_{it}$: nivel de endeudamiento

ROE_{it} : rentabilidad del patrimonio

MTB_{it} : relación entre el valor de mercado y valor en libros de la empresa

μ_i : error combinado

η_{it} : efecto individual

Las estimaciones se realizaron a través del método generalizado de los momentos (GMM, General Method of Moments) propuesto por Arellano y Bond con el fin de

eliminar la heterogeneidad no observada (García-Sánchez y Noguera-Gámez, 2017). Para controlar esta, el método generalizado de los momentos desagrega el error aleatorio en dos partes: el error combinado que varía entre las empresas observadas y el periodo de tiempo; y el efecto individual que es característico de cada empresa observada (García-Sánchez y Noguera-Gámez, 2017). Para la estimación a través del GMM se requiere del uso de variables instrumentales que normalmente se encuentran en los rezagos de las variables de interés (Arellano y Bond, 1991). Las variables instrumentales utilizadas para la estimación correspondieron a los rezagos de la variable dependiente (β) y a los rezagos de la variable RSC_DH, con el fin de vincular las medidas de RSC y costo de patrimonio.

4. RESULTADOS

La tabla 3 contiene el análisis descriptivo de las variables aplicadas en el total de las empresas analizadas en este estudio, comparadas con donde se presenta la media, la desviación estándar, el mínimo y máximo.

Tabla 3. Estadísticos descriptivos

Variable	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Beta	0,761	0,360	-0,065	1,417
RSC _ DH	5,943	4,197	0	19
PAG	126,1	75,998	20	466
TamañoJD	7,179	1,77	4	11
Tamaño	19,968	5,789	2	25,680
Nivel _ End	0,495	0,152	0,122	0,823
ROE	0,117	0,108	-0,256	0,453
MTB	1,574	6,198	0,682	2,403

Fuente: Elaboración propia

Del total de empresas analizadas se encontró que 8 de 31 son de carácter familiar, lo que corresponde aproximadamente al 26% de las estudiadas. Cerca del 72% de estas, que corresponde a 89 observaciones, cuentan con un informe de sostenibilidad independiente y aproximadamente el 56% de la muestra, correspondiente a 69 reportes, se encuentran asegurados.

La tabla 4 muestra el análisis de los coeficientes de correlación entre las variables estudiadas, es decir, el grado de asociación que hay entre las variables con respecto a β .

Leidy Tatiana Mesa-Jurado · Paola Andrea Rivera-López
Melissa María Román-Buriticá · Diego Andrés Correa-Mejía

Incidencia de las prácticas de responsabilidad social corporativa sobre el costo del patrimonio: evidencias en empresas colombianas

Tabla 4. Correlación de variables

	Beta	RSC_DH	INF	PAG	ASG	Familiar	TamañoJD	Tamaño	Nivel_End	ROE	MTB
Beta	1										
RSC_DH	0,197*	1									
INF	-0,321***	-0,195**	1								
PAG	0,074	0,401***	-0,267**	1							
ASG	0,004	0,227*	-0,217*	0,139	1						
Familiar	0,11	-0,003	0,086	-0,152.	-0,082	1					
TamañoJD	0,307***	0,237**	-0,164.	0,216*	-0,208*	-0,086	1				
Tamaño	0,155.	0,09	-0,211*	0,16.	0,035	-0,371***	0,219*	1			
Nivel_End	-0,151.	-0,155.	0,111	0,047	-0,058	-0,547***	0,063	0,165.	1		
ROE	-0,126	0,184*	0,102	-0,086	0,13	0,373***	-0,074	-0,14	-0,194*	1	
MTB	-0,038	0,139	-0,162.	0,127	0,08	-0,053	0,02	0,067	0,028	-0,067	1

Códigos de significancia: *** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$, $p < 0.1$

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados obtenidos, puede expresarse que la relación que hay entre INF, Nivel_End, ROE y MTB es inversa, arrojando valores negativos en su mayoría. Esto significa que si las variables aumentan se genera una disminución en la β , lo cual está acorde con lo que expresan El Ghoual *et al.* (2011) y Dhaliwal *et al.* (2011) respecto a la relación negativa con el costo de patrimonio. De esta forma, se evidencia que las variables que presentan una relación negativa más significativa con respecto a *Beta* corresponden a INF y Nivel_End.

No obstante, el análisis univariado no es suficiente para contrastar las hipótesis planteadas, ya que no tiene en cuenta el efecto conjunto de las variables estudiadas sobre la variable dependiente. En la tabla 5 se presentan los resultados de la estimación del panel de datos y se logra determinar el efecto de las prácticas de RSC en el costo de patrimonio.

Para contrastar las hipótesis planteadas se estimaron cuatro modelos. En cada modelo se probó el efecto individual de cada variable de interés (ASG, PAG, INF) sobre el costo del patrimonio. En el modelo 4 se estimaron todas las variables considerando la interacción total.

Tabla 5. Resultados

Variable	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3		Modelo 4	
	Coef.	P-valor	Coef.	P-valor	Coef.	P-valor	Coef.	P-valor
lag(Beta,1)	0,240	0,271	0,191	0,293	0,095	0,615	0,275	0,018
ASG	-0,045	0,815					-0,072	0,554
PAG			-0,150	0,046			-0,179	0,002
INF					-0,359	0,062	-0,508	0,016
RSC _ DH	0,227	0,149	0,204	0,225	0,066	0,471	0,163	0,187
TamañoJD	0,245	0,343	0,563	0,037	0,582	0,012	0,738	0,006
Familiar	0,277	0,331	0,299	0,241	0,301	0,090	0,385	0,051
Tamaño	0,025	0,079	0,025	0,064	0,026	0,019	0,023	0,048
Nivel _ endeudamiento	-0,346	0,175	-0,373	0,145	-0,371	0,124	-0,025	0,918
ROE	-1,221	0,267	-1,258	0,236	-1,387	0,090	-0,453	0,662
BTM	-0,674	0,062	-0,419	0,127	-0,588	0,021	-0,515	0,071
Año	Controlado		Controlado		Controlado		Controlado	
Industria	Controlado		Controlado		Controlado		Controlado	
Z	434,656		981,100		492,214		1039,767	
m1	-2,014		-1,620		-1,272		-1,823	
m2	-0,706		-0,536		-0,774		-0,197	
Hansen	18,478		12,606		15,081		12,041	
Ramsey Reset Test:								
F-estadístico	0,326		0,345		0,319		0,308	
P-valor	0,978		0,973		0,98		0,99	

Códigos de significancia: ***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05, .p<0.1

Fuente: Elaboración propia

Leidy Tatiana Mesa-Jurado · Paola Andrea Rivera-López
Melissa María Román-Buriticá · Diego Andrés Correa-Mejía

Incidencia de las prácticas de responsabilidad social corporativa sobre el costo del patrimonio: evidencias en empresas colombianas

Para probar que los modelos planteados están bien especificados y no existe endogeneidad, se utilizó el test Reset propuesto por Ramsey (1969). En todos los modelos estimados se logra un P-valor $> 0,1$ y por ende se concluye que cada modelo está adecuadamente especificado y no cuenta con problemas de endogeneidad. Igualmente, en este estudio se controlaron los problemas de endogeneidad a través del uso de variables instrumentales siguiendo el estudio de El Ghouli *et al.* (2018).

A través del modelo 1 se observa que la variable ASG muestra una relación negativa con el costo de patrimonio (coef= $-0,045$). Sin embargo, esta relación no es estadísticamente significativa (P-valor $> 0,1$) por lo que no se puede garantizar que el aseguramiento de los informes de sostenibilidad disminuye el costo del patrimonio. Este resultado es soportado en la estimación del modelo 4, donde el ASG al igual que en el modelo 1 cuenta con un coeficiente negativo, pero no es significativo (coef= $-0,072$, P-valor $> 0,1$). En este contexto, la hipótesis H1a no se corrobora.

Lo anterior se sustenta en que el aseguramiento de la información no financiera en Colombia es novedoso y totalmente voluntario (Braam y Peeters, 2017). Para la muestra considerada en este estudio, 11 de las 31 empresas han realizado el aseguramiento de sus informes durante el periodo estudiado. Esta situación produce que los inversionistas no consideren el aseguramiento dentro de sus decisiones de inversión y que por tanto el aseguramiento de la información no financiera no cuente con un efecto significativo sobre el costo de capital (Cho *et al.*, 2014).

A partir del modelo 2, se observa que la extensión del reporte de sostenibilidad (PAG) muestra una relación negativa con el costo de patrimonio (coef= $-0,15$, P-valor $< 0,05$). Este resultado que es soportado en la estimación del modelo 4 (coef= $-0,179$, P-valor $< 0,01$), muestra que entre mayor información divulgan las empresas sobre RSC, su riesgo es menor y por ende se disminuye el costo de patrimonio, ya que se reducen las asimetrías de información y los accionistas pueden realizar inversiones más informadas (Robinson *et al.*, 2008; García y Noguera, 2017). De esta manera se corrobora la hipótesis H1b.

Para corroborar lo planteado en H1c, se verificó que la independencia en la elaboración del informe de sostenibilidad (INF) tiene una relación negativa con respecto al costo del patrimonio (coef= $-0,359$, P-valor $< 0,1$). Partiendo de este resultado, se evidencia que los inversionistas valoran a las empresas que divulgan sus prácticas de sostenibilidad a partir de un informe independiente, ya que las consideran más transparentes y comprometidas con la RSC por lo que les exigirán una menor rentabilidad. Este resultado es acorde a lo encontrado por García y Noguera (2017) y además muestra la importancia de contar con un concepto técnico independiente que no solo haga mención de las actividades de RSC que se desarrollaron durante un periodo determinado, sino que también referencie las falencias que presentan las empresas con sus grupos de interés (Botosan, 1997).

Dentro de las variables de control estimadas en el modelo 4 se encontró que el rezago de la variable dependiente es positivo (coef= $0,275$, P-valor $< 0,05$), lo que indica que efectivamente el modelo estimado es dinámico y el método GMM es el indicado

para su estimación, estos resultados respaldan lo hallazgos encontrados por Cheng *et al.* (2016) y García-Sánchez y Noguera-Gámez (2017). El tamaño de la junta directiva muestra un efecto positivo sobre el costo del patrimonio (coef=0,738, P-valor<0,05). Este efecto respalda lo establecido por Botosan (1997) ya que las juntas directivas de mayor tamaño pueden tomar mejores decisiones, pero el costo de oportunidad que tienen las extensas discusiones previas a la toma de decisiones en ocasiones puede ser superior a los beneficios.

Por otra parte, el indicador BTM muestra una relación negativa y estadísticamente significativa (coef=-0,515, P-valor<0,1), lo cual muestra que las empresas que tienen mayores oportunidades de crecimiento en el futuro cuentan con un menor costo de patrimonio (García-Sánchez y Noguera-Gámez, 2017), que les permitirá acceder a una financiación menos costosa para realizar las inversiones necesarias para crecer. El atributo de ser familiar es un factor que incide positivamente en el costo del patrimonio de las empresas (coef=0,385, P-valor<0,1). Este resultado soporta lo planteado por Gómez-Mejía *et al.* (2011) ya que la conservación de la riqueza socioemocional prima en las empresas familiares, lo que conlleva a que en ocasiones estas empresas tomen decisiones que conservan este tipo de riqueza, pero que aumentan el costo del patrimonio.

Los resultados logrados muestran evidencia empírica de que en el contexto colombiano las empresas que implementan prácticas de RSC y las divulgan a través de sus reportes corporativos cuentan con un menor costo de capital, lo que les aporta en el cumplimiento del objetivo básico financiero. Esta evidencia puede servir de motivación para que las empresas colombianas que no divulgan sus prácticas de RSC lo hagan con el fin de reducir su costo de capital. De esta manera, no solo las empresas estarán cumpliendo con su objetivo básico financiero, sino que todos los agentes de interés se estarán beneficiando ya que las asimetrías de información en el mercado se reducirán y por ende se podrán tomar decisiones más acertadas.

5. CONCLUSIONES

En esta investigación se analizó la incidencia de las prácticas de RSC sobre el costo de patrimonio en un entorno nacional. Numerosos estudios a nivel mundial han demostrado que las empresas con mayores prácticas de RSC y con informes independientes de divulgación ambiental y social son calificadas como compañías transparentes, por lo cual los inversionistas exigen menor retribución por sus inversiones.

Asimismo, es importante resaltar que la RSC ha tomado mayor interés en la actualidad, debido a que con la implementación de prácticas de sostenibilidad las empresas han buscado integrar estrategias corporativas que les permitan obtener mejores rendimientos financieros (Vishwanathan y Van Oosterhout, 2019); además este es un tema fundamental para los inversores y el mercado en general a la hora de tomar decisiones de inversión y rentabilidad.

Basándose en los resultados, se concluye que existe un efecto negativo entre las variables de RSC y el costo de patrimonio, demostrando que las empresas que

**Leidy Tatiana Mesa-Jurado · Paola Andrea Rivera-López
Melissa María Román-Buriticá · Diego Andrés Correa-Mejía**

Incidencia de las prácticas de responsabilidad social corporativa sobre el costo del patrimonio: evidencias en empresas colombianas

tienen más prácticas de sostenibilidad y divulgan mayor información sobre estas, son caracterizadas como menos riesgosas por los inversionistas, razón por la cual estos exigen una menor rentabilidad, lo que se traduce en un menor costo de patrimonio. Lo anterior se presenta ante la confirmación de las hipótesis H1b y H1c, corroborando de esta manera lo planteado en la hipótesis H1, la principal de este estudio.

Las empresas a través de la adopción y divulgación de prácticas de RSC obtienen un mejoramiento de su imagen corporativa, frente a los distintos agentes de interés, que trae consigo ventajas financieras. Como pudo corroborarse en los resultados obtenidos en la investigación, los inversionistas perciben las empresas como más responsables y confiables y por tanto esperarían un menor costo de capital, dado que al invertir en este tipo de empresas están percibiendo un menor riesgo. Lo anterior, genera nuevas opciones de gestión del costo de capital empresarial ya que por medio de acciones no financieras, las empresas pueden disminuir su costo de capital y aumentar el valor de la empresa, cumpliendo así con el objetivo básico financiero.

La información que se obtiene a partir de esta investigación contribuye a futuros estudios empíricos donde se puedan establecer la relación entre RSC y costo de patrimonio. A partir de variables que proporcionen evidencia específica para la identificación de las prácticas de sostenibilidad, divulgadas en los informes anuales de sostenibilidad que proporcionan valor agregado para las empresas, pues de esta manera se busca atraer la atención de otros investigadores y académicos, así como el interés de los inversionistas y las compañías por llevar a cabo este tipo de actuaciones.

Finalmente, es necesario tener en cuenta las limitaciones de la investigación, entre las que se puede resaltar el hecho de que algunas empresas presentan datos faltantes y se hizo necesaria una depuración en la base de datos. Además, debido a que las empresas tienen distintas formas de divulgar la información de sostenibilidad, los resultados pueden variar con el tiempo; en este sentido, las investigaciones futuras deberían estar destinadas a determinar si las relaciones que se encontraron siguen cumpliéndose en el país para confirmar los resultados obtenidos. Igualmente se hace necesario determinar la relación entre las prácticas sostenibles y otras partidas que reflejen el desempeño financiero, así como considerar demás variables que pueden afectar la relación entre las prácticas de RSC y el costo de patrimonio, como la estructura financiera de las empresas, su entorno y las relaciones con los demás grupos de interés. De acuerdo a los resultados obtenidos, el efecto positivo y estadísticamente significativo de las firmas familiares dentro de este estudio se convierte en una potencial línea de investigación futura, que permita vincular los efectos y atributos de las compañías familiares, la riqueza socioemocional y su efecto en el costo del patrimonio.

REFERENCIAS

- Al-Tuwaijri, S. A., Christensen, T. E., y Hughes, K. E. (2004). The relations among environmental disclosure, environmental performance, and economic performance: a simultaneous equations approach. *Accounting, Organizations and Society*, 29(5-6), 447-471. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(03\)00032-1](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(03)00032-1)
- Alonso, J., Saraite, L., Haro de Rosario, A., y Caba, C. (2016). Sector bancario a nivel mundial y los factores que influyen en su información sobre responsabilidad social corporativa. *Contaduría, Universidad de Antioquia*, 68, 213-233. Recuperado de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/view/327164>
- Alonso, M. del M., Rodríguez, M. del P., Cortez, K. A., y Abreu, J. L. (2012). La responsabilidad social corporativa y el desempeño financiero: un análisis en empresas mexicanas que cotizan en la bolsa. *Contaduría y Administración*, 57(1), 53-77. <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2012.195>
- Álvarez, M. C., y Zamarra, J. E. (2010). El informe social o de sostenibilidad como herramienta para dar cuenta de la RSE en las empresas. *Contaduría Universidad de Antioquia*, (57), 119-144. Recuperado de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/view/15581>
- Arellano, M., y Bond, S. (1991). Some Tests of Specification for Panel Data: Monte Carlo Evidence and an Application to Employment Equations. *The Review of Economic Studies*, 58(2), 277. <https://doi.org/10.2307/2297968>
- Bachoo, K., Tan, R., y Wilson, M. (2013). Firm Value and the Quality of Sustainability Reporting in Australia. *Australian Accounting Review*, 67-87. <https://doi.org/10.1111/j.1835-2561.2012.00187.x>
- Bassen, A., Meyer, K., y Schlange, J. (2006). The influence of corporate responsibility on the cost of capital. *Mimeo, University of Hamburg*, 4-40. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.984406>
- Bhandari, A., y Javakhadze, D. (2017). Corporate social responsibility and capital allocation efficiency. *Journal of Corporate Finance*, 43, 354-377. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2017.01.012>
- Botosan, C. A. (1997). Disclosure level and the cost of equity capital: evidence from the banking industry. *The Accounting Review*, 72(3), 323-349. <https://doi.org/10.1002/mde.1256>
- Braam, G., y Peeters, R. (2017). Corporate Sustainability Performance and Assurance on Sustainability Reports: Diffusion of Accounting Practices in the Realm of Sustainable Development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25, 164-181. <https://doi.org/10.1002/csr.1447>
- Charlo Molina, M. J., y Moya Clemente, I. (2010). El comportamiento financiero de las empresas socialmente responsables. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 16(2), 15-25. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60109-9](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60109-9)

Leidy Tatiana Mesa-Jurado · Paola Andrea Rivera-López
Melissa María Román-Buriticá · Diego Andrés Correa-Mejía

Incidencia de las prácticas de responsabilidad social corporativa sobre el costo del patrimonio: evidencias en empresas colombianas

- Cheng, B., Ioannou, I., y Serafeim, G. (2016). Corporate social responsibility and access to finance. *Strategic Management Journal*, 35(1), 1-23. <https://doi.org/10.1002/smj.2131>
- Cho, C., Michelon, G., Patten, D., y Roberts, R. (2014). CSR report assurance in the USA: an empirical investigation of determinants and effects. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 5(2), 130-148. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-01-2014-0003>
- Correa-García, J. A., García-Benau, M. A., y García-Meca, E. (2018). CSR communication strategies of Colombian business groups: An analysis of corporate reports. *Sustainability*, 10(5), 1-19. <https://doi.org/10.3390/su10051602>
- Correa-García, J. A., García-Benau, M. A., y García-Meca, E. (2020). Corporate governance and its implications for sustainability reporting quality in Latin American business groups. *Journal of Cleaner Production*, 260(121142). <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121142>
- Correa, D., y Hernández, P. (2017). Informes de sostenibilidad y su impacto en la creación de valor financiero en las empresas. *Contaduría Universidad de Antioquia*, (70), 43-61. Recuperado de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/view/331295>
- Correa, D., Martínez, L., Ruiz, C., y Yepes, A. (2018). Los indicadores de costos: una herramienta para gestionar la generación de valor en las empresas industriales colombianas. *Estudios Gerenciales*, 34(147), 190-199. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.147.2643>
- Correa, D., Reyes, D., y Montoya, K. (2018). La información no financiera y el desempeño financiero empresarial. *Semestre Económico*, 21 (46), 185-202. <https://doi.org/10.22395/seec.v21n46a8>
- Correa-Mejía, D., Hernández-Serna, D., Gutiérrez-Castañeda, B. y Lopera-Castaño, M. (2019). Aproximaciones sobre la incidencia de los reportes de sostenibilidad y gobierno corporativo en el valor de las empresas: evidencia desde Chile y Colombia. *Criterio Libre*, 17 (30), 231-254. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2019v17n30.5811>
- Cortez, K. A., Rodríguez, M. del P., Wong, A., García, M. Á., y Saldívar, R. (2010). Costo de capital en empresas Mexicanas socialmente responsables. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 5(2), 16-30. Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v5-n2/5\(2\)16-30.pdf](http://www.spentamexico.org/v5-n2/5(2)16-30.pdf)
- Dhaliwal, D., Li, O. Z., Tsang, A., y Yang, Y. G. (2014). Corporate social responsibility disclosure and the cost of equity capital: The roles of stakeholder orientation and financial transparency. *Journal of Accounting and Public Policy*, 33(4), 328-355. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2014.04.006>
- Dhaliwal, D. S., Li, O. Z., Tsang, A., y Yang, Y. G. (2011). Voluntary nonfinancial disclosure and the cost of equity capital: The initiation of corporate social responsibility reporting. *The Accounting Review*, 86(1), 59-100. <https://doi.org/10.2308/accr.00000005>

- Dutta, S., y Nezhobin, A. (2017). Information disclosure, firm growth, and the cost of capital. *Journal of Financial Economics*, 123(2), 415-431. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2016.04.001>
- El Ghouli, S., Guedhami, O., Kwok, C. C. Y., y Mishra, D. R. (2011). Does corporate social responsibility affect the cost of capital? *Journal of Banking and Finance*, 35(9), 2388-2406. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2011.02.007>
- El Ghouli, S., Guedhami, O., Kim, H. y Park, K. (2018). Corporate Environmental Responsibility and the Cost of Capital: International Evidence [en línea]. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2467223>
- Feng, Z.-Y., Wang, M.-L., y Huang, H.-W. (2015). Equity financing and social responsibility: further international evidence. *The International Journal of Accounting*, 50(3), 247-280. <https://doi.org/10.1016/j.intacc.2015.07.005>
- Franco, A. M. (2007). La independencia de las juntas directivas y su aporte al desarrollo de un eficiente mercado de capitales no bancarios en Colombia. *El Cuaderno Ciencias Estratégicas*, 1(1), 53-64. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2668689>
- García-Sánchez, I.-M., y Noguera-Gómez, L. (2017). Integrated Reporting and Stakeholder Engagement: The Effect on Information Asymmetry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(5), 395-413. <https://doi.org/10.1002/csr.1415>
- García, I. M., y Noguera, L. (2017). Integrated information and the cost of capital. *International Business Review*, 26(5), 959-975. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.03.004>
- Gaytán, M. y Flores, C. (2018). Factores determinantes en la adopción de prácticas de responsabilidad social empresarial: un análisis sectorial en las franquicias mexicanas. *AD-minister*, (33), 21-38. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.33.2>
- Glegg, C., Harris, O., y Ngo, T. (2017). Corporate social responsibility and the wealth gains from dividend increases. *Review of Financial Economics*, 36(2), 149-166. <https://doi.org/10.1016/j.rfe.2017.07.002>
- Gómez-Mejía, L., Cruz, C., Berrone, P., y De Castro, J. (2011). The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 653-707. <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.593320>
- Gómez, M., y Quintanilla, D. A. (2012). Los informes de responsabilidad social empresarial: su evolución y tendencias en el contexto internacional y colombiano. *Cuadernos de Contabilidad*, 13(32), 121-158. Recuperado de <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuacont/article/view/3894>

Leidy Tatiana Mesa-Jurado · Paola Andrea Rivera-López
Melissa María Román-Buriticá · Diego Andrés Correa-Mejía

Incidencia de las prácticas de responsabilidad social corporativa sobre el costo del patrimonio: evidencias en empresas colombianas

- Gómez, P., y Ucieda, J. L. (2013). La relación entre la responsabilidad social empresarial y el rendimiento financiero. *Revista de Contabilidad y Tributación*, (360), 225-260. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/297716685_La_relacion_entre_la_Responsabilidad_Social_Empresarial_y_el_Rendimiento_Financiero_Un_estudio_por_paises_en_la_Union_Europea
- Global Reporting Initiative, GRI. (2013). *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad*. Recuperado de http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/334_gri.pdf
- Hail, L., y Leuz, C. (2006). International differences in the cost of equity capital: Do legal institutions and securities regulation matter? *Journal of Accounting Research*, 44(3), 485-531. <https://doi.org/10.1111/j.1475-679X.2006.00209.x>
- Heinkel, R., Kraus, A., y Zechner, J. (2001). The effect of green investment on corporate behavior. *The Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 36(4), 431. <http://dx.doi.org/10.2307/2676219>
- Lagos, D., Soto, N., Betancourt, J., Enríquez, J., y Betancourt, G. (2017). Tamaño e independencia de la junta directiva y su relación con el desempeño económico: un análisis para empresas familiares y no familiares. *AD-minister*, (31), 5-23. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.31.1>
- Lambert, R., Leuz, C., y Verrecchia, R. E. (2007). Accounting information, disclosure and the cost of capital. *Journal of Accounting Research*, 45(2), 385-421. <https://doi.org/10.1111/j.1475-679X.2007.00238.x>
- Li, W., y Zhang, R. (2010). Corporate Social Responsibility, Ownership Structure, and Political Interference: Evidence from China. *Journal of Business Ethics*, 96(4), 631-645. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0488-z>
- Liu, X., y Zhang, C. (2017). Corporate governance, social responsibility information disclosure, and enterprise value in China. *Journal of Cleaner Production*, 142, 1075-1084. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.09.102>
- Lourenço, I., Branco, M., Curto, J., y Eugénio, T. (2012). How Does the Market Value Corporate Sustainability Performance? *Journal of Business Ethics*, 108(4), 417-428. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1102-8>
- López-Morales, J., Ortega-Ridaura, I. y Ortiz-Betancourt, I. (2017). Strategies of corporate social responsibility in Latin America: a content analysis in the extractive industry. *AD-minister*, (31), 115-136. <http://dx.doi.org/10.17230/ad-minister.31.7>
- Mahoney, L., LaGore, W., y Scazzero, J. A. (2008). Corporate Social Performance, Financial Performance for Firms that Restate Earnings. *Issues in Social and Environmental Accounting*, 2(1), 104-130. <https://doi.org/10.22164/isea.v2i1.27>
- Martínez, J. (2014). Consecuencias de las prácticas de sostenibilidad en el coste de capital y en la reputación corporativa. *Revista de Contabilidad*, 17(2), 153-162. <https://doi.org/10.1016/j.rcsar.2013.08.008>

- Matthiesen, M.-L., y Salzmann, A. J. (2017). Corporate social responsibility and firms' cost of equity: how does culture matter? *Cross Cultural & Strategic Management*, 24(1), 105-124. <https://doi.org/10.1108/CCSM-11-2015-0169>
- McConaughy, D. (1999). Is the cost of capital different for family firms? *Family Business Review*, 12(4), 353-360. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00353.x>
- Ok, Y. y Kim, J. (2019). Which Corporate Social Responsibility Performance Affects the Cost of Equity? Evidence from Korea. *Sustainability*, 11 (10), 1-14. <https://doi.org/10.3390/su11102947>
- Qiu, Y., Shaukat, A., y Tharyan, R. (2016). Environmental and social disclosures: Link with corporate financial performance. *The British Accounting Review*, 48(1), 102-116. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2014.10.007>
- Ramsey, J. (1969). Tests for Specification Errors in Classical Linear Least-Squares Regression Analysis. *Journal of the Royal Statistical Society. Series B (Methodological)*, 31(2), 350-371. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/2984219>
- Richardson, A. J., y Welker, M. (2001). Social disclosure, financial disclosure and the cost of equity capital. *Accounting, Organizations and Society*, 26(7-8), 597-616. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00025-3](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00025-3)
- Robinson, M. J., Kleffner, A., y Bertels, S. (2008). The value of a reputation for corporate social responsibility: empirical evidence [en línea]. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/228549483_The_Value_of_a_Reputation_for_Corporate_Social_Responsibility_Empirical_Evidence
- Rodríguez-Ariza, L., Frías, J. V., y García, R. (2014). El consejo de administración y las memorias de sostenibilidad. *Revista de Contabilidad*, 17(1), 5-16. <https://doi.org/10.1016/j.rcsar.2013.02.002>
- Sharfman, M. P., y Fernando, C. S. (2008). Environmental risk management and the cost of capital. *Strategic Management Journal*, 29(6), 569-592. <https://doi.org/10.1002/smj.678>
- Vélez, I. (2001). *La creación de valor y su medida*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/46461053_La_creacion_de_valor_y_su_medida
- Vishwanathan, P. y Van Oosterhout, H. (2019). Strategic CSR: A Concept Building Meta-Analysis. *Journal of Management Studies*, 0(1), 1-37. <https://doi.org/10.1111/joms.12514>
- Wang, Z., y Sarkis, J. (2017). Corporate social responsibility governance, outcomes, and financial performance. *Journal of Cleaner Production*, 162, 1607-1616. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.06.142>
- Zubiaurre, A. (2015). El aseguramiento de los informes de sostenibilidad: Diferencias sustanciales con la auditoría de cuentas. *Oñati Socio-Legal Series*, 5(5), 1401-1422. Recuperado de <https://ssrn.com/abstract=2690158>

Leidy Tatiana Mesa-Jurado · Paola Andrea Rivera-López
 Melissa María Román-Buriticá · Diego Andrés Correa-Mejía

Incidencia de las prácticas de responsabilidad social corporativa sobre el costo del patrimonio: evidencias en empresas colombianas

Anexo 1. Detalle de la muestra estudiada

Empresa	2012	2013	2014	2015	2016
Grupo Éxito	1	1	1	1	0
Alpina S.A	1	1	1	1	1
Avianca Holdings S.A.	1	1	1	1	1
Bavaria S.A	1	1	1	1	1
BIOMAX	1	1	0	0	1
Caracol Televisión S.A	1	1	1	1	1
Carvajal S.A	1	1	1	1	1
Celsia	1	1	1	1	1
Cementos Argos	0	1	1	1	0
Cemex S.A	1	1	1	1	0
Codensa-Emgesa	1	1	1	1	1
Colombina S.A	0	1	0	0	0
Construcciones El Condor	0	0	0	0	1
Ecopetrol	1	1	1	1	1
EEB	0	0	1	0	1
EPSA	0	1	1	0	0
ETB	1	1	0	1	1
Gases de Occidente S.A	1	1	0	1	0
Grupo Argos	0	1	1	1	1
Grupo Orbis S.A	0	1	1	1	1
ISA	1	1	1	1	1
ISAGEN	1	1	1	1	1
Mayaguez S.A	0	0	1	1	0
Mineros	1	1	1	1	1
Organización Terpel S.A	1	1	1	1	1
Promigas S.A.	1	1	1	1	1
Grupo Familia	0	0	1	1	1
RCN Televisión S.A	1	1	1	1	0
Riopaila S.A	1	1	1	1	1
Sodimac Colombia S.A	1	1	1	1	1
Surtigas S.A	0	1	1	1	1
Total	21	27	26	26	23

SENTIDO DE PERTENENCIA, RELACIONES INTRAORGANIZACIONALES Y PARTICIPACIÓN ACTIVA EN EL DESARROLLO COMUNITARIO: UN ANÁLISIS DE EMPRESAS MEDIANAS DE MANUFACTURA EN MÉXICO

SENSE OF BELONGING, INTRA-ORGANIZATIONAL RELATIONS AND ACTIVE PARTICIPATION IN COMMUNITY DEVELOPMENT: AN ANALYSIS OF MEDIUM-SIZED MANUFACTURING COMPANIES IN MEXICO

CARLOS ROBLES ACOSTA¹

LAURA EDITH ALVITER ROJAS²

EDIM MARTÍNEZ RODRÍGUEZ³

JEL: M14, D21

RECIBIDO: 10/01/2020

MODIFICADO: 26/01/2020

ACEPTADO: 29/05/2020

DOI: <https://doi.org/10.17230/Ad-minister.36.2>

RESUMEN

En el presente artículo se analiza la relación causal que existe entre el sentido de pertenencia, las relaciones intraorganizacionales y la participación activa en el desarrollo de la comunidad. Se trata de una investigación de alcance explicativo. El instrumento de análisis consta de diecisiete ítems para la medición del sentido de pertenencia, las relaciones intraorganizacionales y la participación activa en el desarrollo de la comunidad en una muestra de ciento noventa y tres trabajadores de cinco empresas medianas manufactureras en México. Los resultados sugieren una relación causal positiva entre el sentido de pertenencia y las relaciones interorganizacionales, así como entre las relaciones intraorganizacionales y la participación activa en el desarrollo de la comunidad. Esta es una contribución a la comprensión de la relación entre los componentes de las variables de la cultura organizacional, del comportamiento organizacional ciudadano y de la responsabilidad social empresarial.

PALABRAS CLAVE

Cultura organizacional, comportamientos de ciudadanía organizacional, responsabilidad social.

ABSTRACT

Causal relations between sense of belonging, intra-organizational relationships and active participation in community development are analyzed in this article, which is an explanatory investigation. The analytical tool measures sense of belonging, intraorganizational relationships and active participation in community development using seventeen items on a sample of one hundred ninety-three workers from five medium-sized manufacturing companies in Mexico. Results seem to indicate positive causal relations between sense of belonging and intraorganizational relationships, and also between intraorganizational relationships and active participation in community development. This is a contribution for a better understanding of the relationships among the components of organizational culture, organizational citizen behavior and corporate social responsibility.

KEY WORDS

Organizational culture, organizational citizenship behavior, social responsibility

¹ Doctor en Ciencias Administrativas del Instituto Politécnico Nacional. Investigador de la Universidad Autónoma del Estado de México. Correo electrónico: croblesa@uaemex.mx. Identificador ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-0524-1260>

² Maestra en Administración e investigadora de la Universidad Autónoma del Estado de México. Correo electrónico: lealviter@uaemex.mx. Identificador ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-8281-2293>

³ Doctora en Administración Pública del Instituto de Estudios Superiores en Administración Pública. Investigadora de la Universidad Autónoma del Estado de México. Correo electrónico: emartinezr@uaemex.mx. Identificador ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4483-8780>

Carlos Robles Acosta · Laura Edith Alviter Rojas · Edim Martínez Rodríguez
Sentido de pertenencia, relaciones intraorganizacionales y participación activa en el desarrollo comunitario:
un análisis de empresas medianas de manufactura en México

INTRODUCCIÓN

La apertura de los mercados demanda en los empleados una rápida adaptación a prácticas organizacionales, tanto a nuevos contextos como a cambios en las estructuras y los factores relacionados con la cultura (Omar *et al.*, 2007). Entre los factores culturales más relevantes de la identidad organizacional se ha relacionado el comportamiento organizacional ciudadano (COC) y la responsabilidad social empresarial (RSE) (Ebrahimpour, Zahed, Khaleghkhah y Sepehri, 2011; Matherne, Ring y Farmer, 2018; Ong, Mayer, Tost y Wellman, 2018). En estos estudios, de manera implícita, se propone una relación entre subcomponentes de las mismas variables como lo son el sentido de pertenencia, las relaciones intraorganizacionales y la participación activa en el desarrollo de la comunidad, sin que en la revisión de la literatura se reporte evidencia de un orden específico que permita establecer una secuencia más allá de las suposiciones teóricas.

Identidad y sentido de pertenencia

Castro-Almeida (2008) investigó el sentido de pertenencia, como parte de la identidad, y encontró una alta correspondencia entre la percepción de la participación de cada miembro en la organización, la imagen de la empresa hacia la sociedad y la visualización de pertenencia a futuro. Se ha propuesto que la relación señalada no es estática, por el contrario, es flexible y cambiante en razón de las circunstancias (Moreno-Hurtado, Torres-Arévalo, Martínez-Patiño, Martínez-Beltrán y Vesga-Rodríguez, 2018).

La identidad laboral, en sectores de la economía formal, depende de aspectos compartidos a nivel grupal como los valores y la experiencia laboral compartida, y de aspectos organizacionales como el reconocimiento de la empresa por sus clientes y competidores (Stecher, 2012), así como con aspectos administrativos como la responsabilidad compartida (Bingöl, Şener y Çevik, 2013) e incluso con la representatividad del líder como ideal del grupo (Zheng, Yuan, van Dijke, De Cremer y Van Hiel, 2018).

La identidad se asume como la esencia y los rasgos de autenticidad compartidos en una organización, es algo que se puede gestionar y para ello se hace uso de diversos mecanismos como las estructuras de comunicación interna y externa (Duque y Carvajal, 2015; Rosales, Montilla y Moreno, 2009), los artefactos visuales que ayudan a la modelación de comportamientos (Takaki, Bravo y Martínez, 2015) y el impulso al carácter cooperativo entre los trabajadores (Álvarez *et al.*, 2014; Mesmer-Magnus, Asencio, Seely y DeChurch, 2015). Un elemento clave de la identidad es el sentido de pertenencia, que alude a la creación de patrones sociales y vínculos psicológicos entre un individuo y una organización (Fierro y Ovando, 2016), que en cierta medida, se presupone, incentiva la proactividad y disminuye la resistencia al cambio en beneficio de la organización (Bravo, Matute y Pina, 2017).

Giménez (2000) encontró que la identidad, incluyendo el sentido de pertenencia, es indisoluble del contexto social y de las variables que son determinadas por la cultura de cada sociedad, como ocurre con el COC. Sin embargo, en la literatura

referente al tema no se cuenta con información que ayude a evidenciar la relación entre los componentes de la identidad, como el sentido de pertenencia y aquellos comportamientos favorables hacia el grupo al que se pertenece (Topa, Moriano y Morales, 2008) o los comportamientos relacionados con la ciudadanía altruista (Ashforth, Harrison y Corley, 2008), lo más cercano es lo relativo a la relación entre la identidad moral del líder y la identidad moral del grupo (Gerpott, Van Quaquebeke, Schlamp y Voelpel, 2019). La relación entre el sentido de pertenencia y el COC, se presupone, ocurre específicamente con el componente de las relaciones intraorganizacionales, que se refiere a las relaciones de trabajadores que pertenecen a los diferentes niveles de una estructura organizacional, con la intención de generar formas aceptables de comportamiento encaminadas al logro de objetivos trazados por los dirigentes (López-Zafra, 2001).

Comportamiento organizacional ciudadano y las relaciones intraorganizacionales

Las relaciones intraorganizacionales son la parte del COC que actúa como elemento facilitador de la eficacia del desempeño del trabajador y de la organización (Littlewood y Alviter, 2017; Terán, García y Blanco, 2016). Desde las propuestas de Podsakoff y Organ (1986) y Organ (1997) al *Organizational Citizenship Behavior*, en su evolución conceptual, se le ha entendido como un comportamiento discrecional, no directa o explícitamente reconocido por el sistema de recompensas formales que promueve el buen funcionamiento de la organización y que posibilita el sentido de pertenencia.

Se ha identificado que las relaciones de confianza entre las personas y las organizaciones son importantes en el funcionamiento y el logro de propósitos organizacionales (Ashnai, Henneberg, Naudé y Francescucci, 2016; Rzepka, 2019), y lo mismo ocurre con la gestión de proyectos (Lim y Loosemore, 2017), como pueden ser los relacionados con la RSE, que incluye a las comunidades entre los grupos de interés con quienes la empresa comparte planes a futuro e intereses en común (Lehtinen y Aaltonen, 2020). El sentido de pertenencia también se manifiesta hacia el exterior de la organización, es factible que ocurra mediante la RSE; sin embargo, esta relación no es previsible que sea de forma directa, dado que la literatura refiere a una actuación de la organización en su conjunto, lo cual sugiere que el logro de un sentido de pertenencia precede a las relaciones intraorganizacionales. Esto conduce al planteamiento de las siguientes dos hipótesis, una a nivel correlacional como condición para poder comprobar y la segunda a nivel causal:

H1. Las variables de sentido de pertenencia y las relaciones intraorganizacionales se correlacionan positivamente.

H2. Existe una relación causal entre el sentido de pertenencia y las relaciones intraorganizacionales.

La relación entre el sentido de pertenencia y el involucramiento del personal en actividades prosociales conceptualmente requiere del manejo de relaciones intraorganizacionales encaminadas a atender causas sociales relativas a una comunidad, como lo sugiere el concepto básico de la RSE y también el estudio de

Carlos Robles Acosta · Laura Edith Alviter Rojas · Edim Martínez Rodríguez
Sentido de pertenencia, relaciones intraorganizacionales y participación activa en el desarrollo comunitario:
un análisis de empresas medianas de manufactura en México

la relación entre el COC y la RSE sin que se haya corroborado (Arredondo, Rosas y Villa, 2011; Bavik, 2019), como se propone en esta investigación.

Participación activa en el desarrollo de la comunidad

Las prácticas de RSE se fundamentan en ejes articuladores que permiten el enriquecimiento económico, el bienestar social, la protección medioambiental, las prácticas de buen gobierno y las inversiones socialmente responsables (Kanji y Chopra, 2010). Los avances se enfocan principalmente en el estudio de las grandes empresas en cuanto a su análisis conceptual, la relevancia económica de sus costos, los beneficios y las implicaciones estratégicas e incluso en la creación de propuestas que impulsen a los empresarios a tomar responsabilidades sociales (Saldaña, 2010). Con respecto a esto último, en la práctica se ha encontrado que no es una tarea fácil pues requiere de personal capacitado y orientado hacia la satisfacción de los usuarios, además de que debe estar altamente comprometido con los valores corporativos (Zapata-Gómez y Sarache-Castro, 2013).

Bestratén y Pujol (2006) encontraron que la RSE se trata de una nueva cultura empresarial que se sustenta en políticas, pero además, requiere de estrategias encaminadas hacia la mejora organizacional puesto que sus efectos se perciben en la imagen de la marca y su reputación ante el consumidor (Bear, Rahman y Post, 2010; Echeverría-Ríos, Abrego-Almazán y Melchor, 2018; Eguez y Vega, 2017; Stanaland, Lwin y Murphy, 2011), en el logro de beneficios tangibles, intangibles y financieros (Orlitzky, Schmidt, y Rynes, 2003), y en la satisfacción, la motivación y el desarrollo del capital humano (López, Ojeda y Ríos, 2017; Preuss y Perschke, 2010).

Una actualización efectiva de RSE depende en gran medida de la motivación y el involucramiento de los colaboradores (Peláez-León, García y Azuero, 2014), lo que remite al concepto de sentido de pertenencia; sin embargo, cuando las acciones trascienden al exterior de la organización, se espera que ocurran beneficios económicos y sociales en la comunidad con la que esta interactúa (Terán y Mendoza, 2016), para ello es necesario que los integrantes de la organización demuestren una actitud motivadora, proactiva y positiva hacia los proyectos de responsabilidad social, así se potencian las dimensiones de la ciudadanía organizacional (Arredondo *et al.*, 2011). Los efectos de la participación de los integrantes de la empresa promueven su interés en el cumplimiento de estándares y normas de organismos nacionales e internacionales que eleven la competitividad de las empresas (Duque, Cardona y Rendón, 2013).

Uno de los componentes de la RSE es la participación activa en el desarrollo de la comunidad, que se entiende como la cooperación de los trabajadores de la organización en proyectos orientados a mejorar la calidad de vida en el trabajo y en causas sociales, cuya base está en la lealtad, el compañerismo, el orgullo y el sentido de pertenencia a la organización (Arredondo *et al.*, 2011), de esta forma los efectos de la RSE se traducen en beneficios a la comunidad en la que se encuentra la empresa cuando sus integrantes se comprometen con estos propósitos (Chang, Min y Li, 2019). Esto conduce a pensar en una relación causal entre las relaciones

intraorganizacionales y la participación activa de sus colaboradores, lo que sugiere las siguientes dos hipótesis, una a nivel correlacional previa a comprobar la segunda a nivel causal:

H3. Las variables de relaciones intraorganizacionales y la participación activa en el desarrollo de la comunidad se correlacionan positivamente.

H4. Existe una relación causal entre las relaciones intraorganizacionales y la participación activa en el desarrollo de la comunidad.

La relación entre estas variables es posible desde los supuestos teóricos; sin embargo, es necesario generar evidencia empírica que permita su comprobación. A partir de esto, esta investigación tiene como propósito el análisis de la relación entre el sentido de pertenencia y la participación activa en desarrollo de la comunidad, tendiendo como variable mediadora a las relaciones intraorganizacionales, lo que a su vez permite explicar la incidencia de la identidad en la RSE.

MÉTODO

Se trata de una investigación de alcance explicativo, de corte transversal, no experimental y de enfoque tipo cuantitativo. Se utilizó la subescala de sentido de pertenencia (seis ítems) correspondiente a la escala de identidad (Robles, Montes, Rodríguez y Ortega, 2018), la subescala de relaciones intraorganizacionales (siete ítems) de la escala de comportamiento organizacional ciudadano (Littlewood y Alviter, 2017) y la subescala de participación activa en el desarrollo de la comunidad (cuatro ítems) que corresponde a la escala de responsabilidad social derivada de la norma ISO 26000 (Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, 2011). Las escalas originales poseen una validación de constructo y niveles satisfactorios de confiabilidad alfa de Cronbach $\alpha = 0,792$, para el sentido de pertenencia un $\alpha = 0,802$ y para las relaciones intraorganizacionales un $\alpha = 0,792$. Se utilizó una escala tipo Likert de cinco puntos que va de 1 (totalmente en desacuerdo) hasta 5 (totalmente de acuerdo) como se propone en los instrumentos originales.

Se agregó una batería de preguntas para la caracterización del perfil sociodemográfico de los sujetos, para obtener información sobre el sexo, la edad, nivel máximo de estudios, el estado civil y la antigüedad en el puesto de trabajo.

Para el levantamiento de datos, primero se solicitó la autorización de los directivos de las empresas y, posteriormente, se aplicó el instrumento en sesiones grupales durante las horas de trabajo de los participantes. El levantamiento de datos se llevó a cabo durante los meses de noviembre de 2018 a marzo de 2019. El anonimato, la confidencialidad y la protección de datos fueron garantizados y la administración de los cuestionarios se efectuó por personal capacitado. Se solicitó el consentimiento informado a los participantes. Se distribuyeron en total doscientos diez cuestionarios en cinco empresas medianas manufactureras, considerando que son las que más contribuyen al producto interno bruto de la región y al empleo formal de la zona conurbada a la Ciudad de México (Gobierno del Estado de México [GEM], 2017). Se recogieron ciento noventa y nueve cuestionarios contestados de los cuales se

Carlos Robles Acosta · Laura Edith Alviter Rojas · Edim Martínez Rodríguez
Sentido de pertenencia, relaciones intraorganizacionales y participación activa en el desarrollo comunitario:
un análisis de empresas medianas de manufactura en México

eliminaron seis que no fueron respondidos por completo, para obtener finalmente una muestra de ciento noventa y tres, lo que representa una tasa de respuesta del 91,9%.

Los datos se analizaron mediante los programas del paquete estadístico para las ciencias sociales (SPSS, Statistical Package for the Social Sciences) para estadísticos descriptivos e inferenciales y el análisis del modelo estructural por medio del programa de análisis de estructuras de momento (AMOS, Analysis of Moment Structures). El método de estimación utilizado fue el de máxima verosimilitud, para apoyar el análisis de la varianza en los componentes de las variables analizadas. Se consideraron el índice de ajuste normalizado (NFI, Normed Fit Index), el índice de ajuste relativo (RFI, Relative Fit Index), el índice de ajuste incremental (IFI, Incremental Fit Index), el índice Tucker-Lewis (TLI, Tucker-Lewis Index), el índice de bondad de ajuste comparativo (CFI, Comparative Fit Index), el valor del residuo cuadrático promedio de aproximación (RMSEA, Root Mean Square Error of Approximation) y el índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI, Parsimony Normed Fit Index), para la determinación de un modelo especificado sobre los datos de la muestra, cuya interpretación se apoyó en las propuestas de Escobedo, Hernández, Estebané y Martínez (2016) y Marsh *et al.* (2010).

RESULTADOS

Confiabilidad de los constructos, los descriptivos y las correlaciones

Los datos demográficos más sobresalientes de la muestra indican que la edad modal en los sujetos está en el rango de los veinticuatro a los treinta años (29%). El 40,9% de la muestra fue de sexo femenino y el 59,1% masculino. El 41,5% de los sujetos tienen estudios de nivel medio superior, seguido del nivel superior (35,2%). El 33% tiene menos de seis meses de antigüedad en el puesto de trabajo y un 25,4% entre los seis meses y el año (tabla 1).

Tabla 1. Estadísticos descriptivos de la muestra

Edad	%	Género	%	Escolaridad	%	Antigüedad	%
23 años o menos	19,7	Femenino	40,9	Primaria	0,5	Menos de 6 meses	33,7
24 y 30 años	29,0	Masculino	59,1	Secundaria	22,8	Entre seis meses y un año	25,4
31 y 40 años	25,9			Media superior	41,5	Entre uno y tres años	20,2
41 y 50 años	18,1			Profesional	35,2	Entre tres y seis años	7,8
51 años y más	7,3					Más de seis años	13,0
Total	100,0	Total	100,0	Total	100,0	Total	100,0

Fuente: Elaboración propia

Las medias se reportan en una escala de 1 a 5 siguiendo la estructura de las opciones de respuesta y las obtenidas son de acuerdo hasta totalmente de acuerdo. En cuanto a sentido de pertenencia con 3,65 (DE = .704), relaciones intraorganizacionales con 3,85 (DE = 0,708) y participación activa para el desarrollo de la comunidad con 3,36 (DE = 0,793) (tabla 2).

Se utilizó la correlación de Pearson para probar las hipótesis H1 y H3 que proponen que las variables sentido de pertenencia, las relaciones intraorganizacionales y la participación activa en el desarrollo de la comunidad se correlacionan positivamente; los resultados apoyan ambas hipótesis aunque la correlación puede ser considerada de nivel medio con significancia estadística ($p < 0,01$).

Tabla 2. Coeficientes de correlación de Pearson

	Sentido de pertenencia	Relaciones intraorganizacionales	Participación activa y desarrollo de la comunidad	\bar{X} DE
Sentido de pertenencia	1.000	0,664**	0,660**	3,65 (0,704)
Relaciones intraorganizacionales		1.000	0,539**	3,85 (0,708)
Participación activa para el desarrollo de la comunidad			1.000	3,36 (0,793)

** Correlación significativa a nivel de 0,01 (2-colas)

\bar{X} : Media DE: Desviación estándar

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DEL MODELO HIPOTÉTICO

De acuerdo con las bases teóricas, se propuso un modelo causal donde el sentido de pertenencia es la variable inicial, la participación activa en el desarrollo de la comunidad es la variable de salida y como variable mediadora se propuso a las relaciones intraorganizacionales (figura 1).

Se encontró una relación causal positiva entre el sentido de pertenencia y las relaciones intraorganizacionales en 0,85 (H2). De manera similar, se identificó una relación causal positiva entre las relaciones intraorganizacionales y participación activa en el desarrollo de la comunidad en 0,99 (H4). Las relaciones se respaldan en el análisis de índices del modelo de ecuaciones estructurales mediante el método de máxima verosimilitud. Se estimaron las medias e intercepciones y se calcularon los efectos indirectos, directos y totales; finalmente, se aplicó un test de normalidad.

El p-valor del índice de bondad de ajuste chi cuadrado en ecuaciones estructurales no ajusta en el modelo. Sin embargo, el uso del modelo de referencia cuyos resultados fueron los índices NFI de 0,882, RFI de 0,846, IFI de 0,959, TLI de 0,945 y CFI de

Carlos Robles Acosta · Laura Edith Alviter Rojas · Edim Martínez Rodríguez
Sentido de pertenencia, relaciones intraorganizacionales y participación activa en el desarrollo comunitario:
un análisis de empresas medianas de manufactura en México

0,958, de los cuales los dos primeros no son adecuados a pesar de ser cercanos a 0,90, los tres últimos lo superan y son cercanos a 1 por lo tanto son adecuados. El valor de RMSEA fue de 0,049, es menor a 0,05 y se considera aceptable. A pesar de que no todos los índices cumplen los parámetros idóneos, el ajuste del modelo es aceptable de acuerdo con Byrne (2010). El parámetro es significativo al nivel de $p < 0,002$, lo que indica que estos valores no son sensibles al tamaño de la muestra.

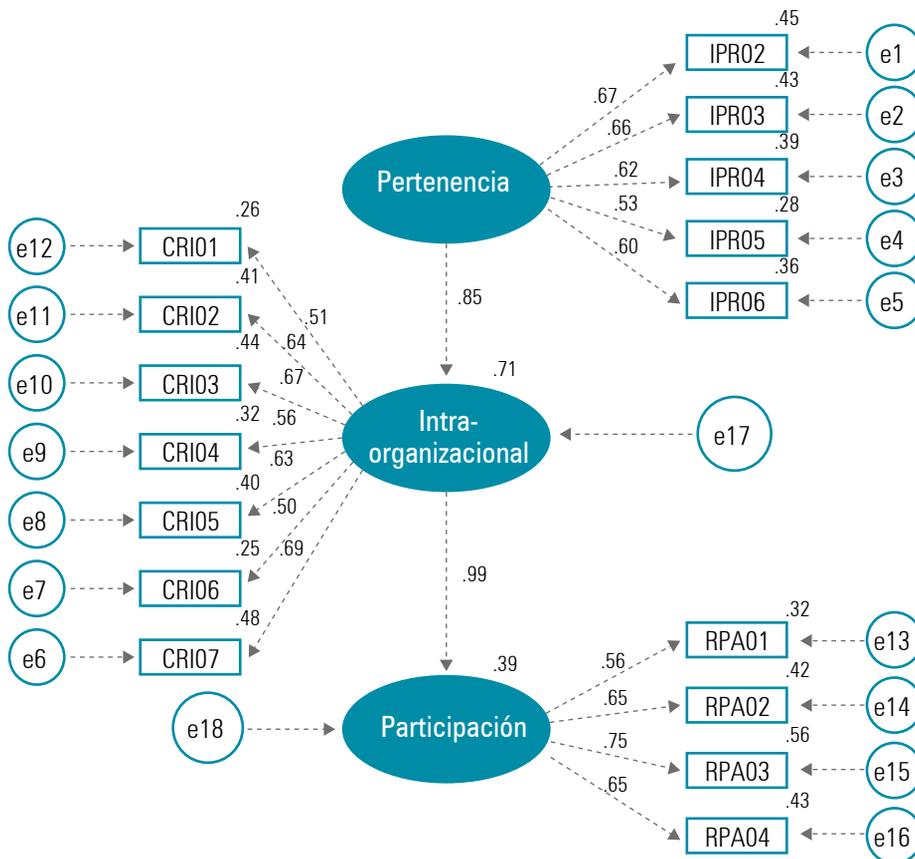


Figura 1. Diagrama del modelo con la estimación de los parámetros estandarizados de las trayectorias entre el sentido de pertenencia, las relaciones intraorganizacionales y la participación activa y el desarrollo de la comunidad.

Nota: Índice de bondad de ajuste chi cuadrado significativo $\chi^2 = 135.151$, $p = 0,001$ para un RMSEA = 0,049

Fuente: Elaboración propia en Path Amos SPSS

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Los resultados permiten afirmar el cumplimiento del propósito del trabajo y la validación de un modelo que plantea el papel mediador de las relaciones intraorganizacionales entre el sentido de pertenencia y la participación activa en el desarrollo de la comunidad.

Los resultados de este trabajo coinciden con los de Ebrahimpour *et al.* (2011) en la propuesta de una relación teórica entre los elementos de la cultura organizacional, entre ellos el sentido de pertenencia, como precedentes a las relaciones intraorganizacionales del comportamiento organizacional ciudadano, solo que en este trabajo la demostración se da mediante evidencia empírica, lo mismo ocurre con el trabajo de Matherne *et al.* (2018) con la diferencia de haberse usado aquí estadísticos de mayor precisión.

Respecto a la relación entre el sentido de pertenencia como parte de la identidad y la RSE, en estudios como el de Pérez y Rodríguez (2012) se evidenciaron indicios de una posible relación con un enfoque cualitativo, sin llegar a medir la intensidad de dicha interacción ni la presencia de una variable mediadora, la cual propone la necesidad de establecer relaciones intraorganizacionales como paso intermedio y que a diferencia de lo que se expone en el trabajo de Pérez (2009) afirma que la comunicación no solo debe referirse hacia el exterior sino que inicia entre los colaboradores de la empresa.

Los estadísticos aplicados permiten aceptar las hipótesis planteadas que señalan la relación entre variables y el ordenamiento de las variables en el modelo, como los avances en los estudios de referencia lo proponen, permitiendo evidenciar la relación latente entre los constructos en los que se señala que el sentido de pertenencia se refleja en acciones encaminadas al desarrollo de la comunidad, como propone la RSE; sin embargo, para que esto sea posible los integrantes de la misma organización deben interrelacionarse en conjunto, sin importar el nivel jerárquico que ocupan.

La principal contribución de esta investigación fue probar que el sentido de pertenencia contribuye a la efectividad de las acciones de las organizaciones en sus esfuerzos por una actuación socialmente responsable, pero para que esto ocurra debe lograrse primero una mejora en las relaciones intraorganizacionales, lo que en otros estudios no había sido probado.

La principal limitación del estudio fue el tamaño de la muestra y el enfoque solo hacia un ámbito geográfico, lo que sugiere la necesidad de continuar con un levantamiento de evidencia empírica en otros contextos.

Carlos Robles Acosta · Laura Edith Alviter Rojas · Edim Martínez Rodríguez
Sentido de pertenencia, relaciones intraorganizacionales y participación activa en el desarrollo comunitario:
un análisis de empresas medianas de manufactura en México

REFERENCIAS

- Álvarez, A., Ionela, A., Marín, I., Marrero, T., Mas, L., y Muñoz, M. (2014). Identificación organizacional y satisfacción laboral: Diferencia entre empresas públicas y privadas. *Reidocrea*, 3(5), 34-40. Recuperado de <https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/31293/?jsessionid=D919AE7A0CE1AEB4C1B5F8DD76091B85?sequence=1>
- Arredondo, F. G., Rosas, J. A., y Villa, L. E. (2011). Comportamiento ciudadano organizacional y RSE. *Cuadernos de Administración*, 24(43), 221-239. Recuperado de <https://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v24n43/v24n43a11.pdf>
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., y Corley, K. G. (2008). Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. *Journal of Management*, 34(3), 325-374. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206308316059>
- Ashnai, B., Henneberg, S. C., Naudé, P., y Francescucci, A. (2016). Inter-Personal and Inter-Organizational Trust in Business Relationships: An Attitude-Behavior-Outcome Model. *Industrial Marketing Management*, 52, 128-139. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.05.020>
- Bavik, A. (2019). Corporate Social Responsibility and Service-Oriented Citizenship Behavior: A Test of Dual Explanatory Paths. *International Journal of Hospitality Management*, 80, 173-182. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.11.014>
- Bear, S., Rahman, N., y Post, C. (2010). The Impact of Board Diversity and Gender Composition on Corporate Social Responsibility and Firm Reputation. *Journal of Business Ethics*, 97(2), 207-221. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0505-2>
- Bestratén, M., y Pujol, L. (2006). *NTP 643 : Responsabilidad social de las empresas (I): Conceptos generales*. Recuperado de http://www.mtas.es/insht/ntp/ntp_643.htm
- Bingöl, D., Şener, İ., y Çevik, E. (2013). The Effect of Organizational Culture on Organizational Image and Identity: Evidence from a Pharmaceutical Company. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 222-229. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.489>
- Bravo, R., Matute, J., y Pina, J. M. (2017). Corporate Identity Management and Employees' Responses. *Journal of Strategic Marketing*, 25(1), 1-13. DOI: <https://doi.org/10.1080/0965254X.2015.1076876>
- Byrne, B. (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS. Basic Concepts, Applications, And Programming* (2.a ed.). Nueva York: Taylor & Francis Group.
- Castro-Almeida, L. (2008). La identidad como hipervínculo en la organización. *Ra Ximhai*, 4(2), 1-19. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46140201%0A>

- Chang, M.-T., Min, Q., y Li, Z. (2019). Understanding Members' Active Participation in a DAO: An Empirical Study on Steemit. *PACIS 2019 Proceedings*, 197-206. Recuperado de <https://aisel.aisnet.org/pacis2019/197>
- Duque, E. J., y Carvajal, L. A. (2015). La identidad organizacional y su influencia en la imagen: Una reflexión teórica. *Suma de Negocios*, 6(13), 114-123. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.011>
- Duque, Y. V., Cardona, M., y Rendón, J. A. (2013). Responsabilidad Social Empresarial: Teorías, índices, estándares y certificaciones. *Cuadernos de Administración*, 29(50), 196-206. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225029797009%250AC%25C3%25B3mo>
- Ebrahimpour, H., Zahed, A., Khaleghkhal, A., y Sepehri, M. B. (2011). A Survey Relation Between Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, 1920-1925. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.373>
- Echeverría-Ríos, O. M., Abrego-Almazán, D., y Melchor, J. (2018). La responsabilidad social empresarial en la imagen de marca afectiva y reputación. *Innovar*, 28(69), 133-148. DOI: <https://doi.org/10.15446/innovar.v28n69.71703>
- Eguez, D. M., y Vega, M. L. (2017). La responsabilidad social empresarial en la imagen de marca e intención de compra de envases para alimentos y bebidas. *INNOVA Research Journal*, 2(11), 186-200. DOI: <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n11.2017.285>
- Escobedo, M., Hernández, J., Estebané, V., y Martínez, G. (2016). Modelos de ecuaciones estructurales: Características, fases, construcción, aplicación y resultados. *Ciencia & Trabajo*, 18(55), 16-22. DOI: <https://doi.org/10.4067/s0718-24492016000100004>
- Fierro, E., y Ovando, W. (2016). The Informal Institutions and the Knowledge Sharing: The Mediating Effect of the Social Identity and the Organizational Trust. *Revista Ibero-Americana de Estrategia*, 15(2), 8-21. DOI: <https://doi.org/10.5585/riae.v15i2.2296>
- Gerpott, F. H., Van Quaquebeke, N., Schlamp, S., y Voelpel, S. C. (2019). An Identity Perspective on Ethical Leadership to Explain Organizational Citizenship Behavior: The Interplay of Follower Moral Identity and Leader Group Prototypicality. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 1063-1078. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3625-0>
- Giménez, G. (2000). Identidades en globalización. *Espiral*, VIII(19), 27-48. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13801902>
- Gobierno del Estado de México [GEM] (2017). Programa Regional V Ecatepec 2017-2023. Recuperado de <https://transparenciafiscal.edomex.gob.mx/sites/transparenciafiscal.edomex.gob.mx/files/files/pdf/marco-programatico-presupuestal/V-ECATEPEC.pdf>

Carlos Robles Acosta · Laura Edith Alviter Rojas · Edim Martínez Rodríguez

Sentido de pertenencia, relaciones intraorganizacionales y participación activa en el desarrollo comunitario:
un análisis de empresas medianas de manufactura en México

- Instituto Mexicano de Normalización y Certificación [IMNC]. (2011). *Guía de responsabilidad social*. Recuperado de <https://www.2006-2012.economia.gob.mx/comunidad-negocios/normalizacion/normalizacion-internacional/iso-26000>
- Kanji, G. K., y Chopra, P. K. (2010). Corporate Social Responsibility in a Global Economy. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(2), 119-143. DOI: <https://doi.org/10.1080/14783360903549808>
- Lehtinen, J., y Aaltonen, K. (2020). Organizing External Stakeholder Engagement in Inter-Organizational Projects: Opening the Black Box. *International Journal of Project Management*, 38(2), 85-98. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.12.001>
- Lim, B., y Loosemore, M. (2017). The Effect of Inter-Organizational Justice Perceptions on Organizational Citizenship Behaviors in Construction Projects. *International Journal of Project Management*, 35(2), 95-106. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.10.016>
- Littlewood, H. F., y Alviter, L. E. (2017). Comportamiento organizacional ciudadano o buen compañero de trabajo: Antecedente y consecuencias. *Revista de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas*, 2(3), 1-17. Recuperado de <http://rfcca.umich.mx/index.php/rfcca/article/view/44>
- López-Zafra, E. (2001). ¿Liderazgo carismático en las organizaciones? Elementos para una reflexión sobre el cambio en las relaciones intraorganizacionales. *Revista de Psicología Social*, 16(1), 97-115. DOI: <https://doi.org/10.1174/021347401317351224>
- López, A., Ojeda, J. F., y Ríos, M. (2017). La responsabilidad social empresarial desde la percepción del capital humano. Estudio de un caso. *Revista de Contabilidad*, 20(1), 36-46. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rcsar.2016.01.001>
- Marsh, H., Lüdtke, O., Muthén, B., Asparouhov, T., Morin, A., Trautwein, U., y Nagengast, B. (2010). A New Look at the Big-Five Factor Structure Through Exploratory Structural Equation Modeling. *Psychological Assessment*, 22(3), 471-491. DOI: <https://doi.org/10.1037/a0019227>
- Matherne, C., Ring, K., y Farmer, S. (2018). Organizational Moral Identity Centrality: Relationships with Citizenship Behaviors and Unethical Prosocial Behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 33(6), 711-726. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9519-4>
- Mesmer-Magnus, J. R., Asencio, R., Seely, P. W., y DeChurch, L. A. (2015). How Organizational Identity Affects Team Functioning: The Identity Instrumentality Hypothesis. *Journal of Management*, 44(4), 1530-1550. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206315614370>
- Moreno-Hurtado, M. A., Torres-Arévalo, N., Martínez-Patiño, K. V., Martínez-Beltrán, K. G., y Vesga-Rodríguez, J. J. (2018). Identidad laboral: Análisis del concepto en el contexto actual del mundo del trabajo. *Salud y Administración*, 5(14), 59-67.

- Omar, A., Ferreira, M., Oliveira, S., Uribe, H., Assmar, E., Terrones, A., y Flores, M. (2007). Colectivismo, justicia y ciudadanía organizacional en empresas argentinas, mexicanas y brasileras. *Revista Mexicana de Psicología*, 24(1), 101-116. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2430/243020635011.pdf>
- Ong, M., Mayer, D. M., Tost, L. P., y Wellman, N. (2018). When Corporate Social Responsibility Motivates Employee Citizenship Behavior: The Sensitizing Role of Task Significance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 144, 44-59. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2017.09.006>
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85-97. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., y Rynes, S. L. (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403-441. DOI: <https://doi.org/10.1177/0170840603024003910>
- Peláez-León, J. D., García, M., y Azuero, A. R. (2014). La relación estratégica entre gestión humana y la responsabilidad social empresarial: Avances de una explicación en un caso colombiano. *Suma de Negocios*, 5(11), 15-28. DOI: [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70016-3](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70016-3)
- Pérez, A., y Rodríguez, I. (2012). The Role of CSR in the Corporate Identity of Banking Service Providers. *Journal of Business Ethics*, 108, 145-166. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1067-7>
- Pérez, M. (2009). Responsabilidad social corporativa (RSC) y comunicación: La agenda de las grandes empresas mexicanas. *Signo y Pensamiento*, XXVIII (55), 201-217.
- Podsakoff, P. M., y Organ, D. W. (1986). Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920638601200408>
- Preuss, L., y Perschke, J. (2010). Slipstreaming the Larger Boats: Social Responsibility in Medium-Sized Businesses. *Journal of Business Ethics*, 92(4), 531-551. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0171-4>
- Robles, C., Montes, J., Rodríguez, A., y Ortega, A. O. (2018). Diseño y validación de un instrumento de cultura organizacional para empresas medianas. *Nova Scientia*, 10(21), 552-575. DOI: <https://doi.org/10.21640/ns.v10i21.1453>
- Rosales, A., Montilla, P., y Moreno, F. (2009). Comunicación estratégica para promover los valores y cultura corporativa. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 4(2), 229-242. Recuperado de <https://pdfslide.net/documents/9-comunicacion-estrategica-para-promover-los-valores-y-cultura-.html>
- Rzepka, A. (2019). Innovation, Inter-Organizational Relation, and Co-Operation Between Enterprises in Podkarpacie Region in Poland. *Procedia Manufacturing*, 30, 642-649. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2019.02.091>

Carlos Robles Acosta · Laura Edith Alviter Rojas · Edim Martínez Rodríguez

Sentido de pertenencia, relaciones intraorganizacionales y participación activa en el desarrollo comunitario:
un análisis de empresas medianas de manufactura en México

- Saldaña, A. J. (2010). Responsabilidad social empresarial: Hacia una agenda de investigación en México. *Administración y organizaciones*, 12(24), 75-89. Recuperado de <https://biblat.unam.mx/es/revista/administracion-y-organizaciones/articulo/responsabilidad-social-empresarial-hacia-una-agenda-de-investigacion-en-mexico>
- Stanaland, A. J. S., Lwin, M. O., y Murphy, P. E. (2011). Consumer Perceptions of the Antecedents and Consequences of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 102(1), 47-55. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0904-z>
- Stecher, A. (2012). Perfiles identitarios de trabajadores de grandes empresas del retail en Santiago de Chile: Aportes psicosociales a la comprensión de las identidades laborales. *Psykhé*, 21(2), 9-20. DOI: <https://doi.org/10.7764/psykhe.21.2.538>
- Takaki, M., Bravo, R. y Martínez, E. (2015). La gestión de la identidad corporativa en la Universidad: Análisis y consecuencias desde la perspectiva del profesorado. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 24(1), 25-34. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.redde.2014.05.001>
- Terán, M. M., García, M. E., y Blanco, M. (2016). Influencia de las características demográficas del empleado en comportamientos de ciudadanía organizacional. *Opción*, 32(12), 2103-2118. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/310/31048903058.pdf>
- Terán, M., y Mendoza, J. (2016). La influencia del entorno sociocultural en los comportamientos de ciudadanía organizacional y su impacto en la responsabilidad social empresarial. *XV Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas*, 1-15. Llevado a cabo en la Universidad Veracruzana Boca del Río, Veracruz, México. Recuperado de https://acacia.org.mx/busqueda/pdf/12_02_entorno_sociocultural.pdf
- Topa, G., Moriano, J. A., y Morales, J. F. (2008). Identidad social y apoyo percibido en las organizaciones: Sus efectos sobre las conductas de ciudadanía. *Interamerican Journal of Psychology*, 42(2), 363-370. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28442217>
- Zapata-Gómez, A., y Sarache-Castro, W. A. (2013). Calidad y responsabilidad social empresarial: Un modelo de causalidad. *DYNA*, 80(177), 31-39. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/dyna/article/view/27907/39224>
- Zheng, M. X., Yuan, Y., van Dijke, M., De Cremer, D., y Van Hiel, A. (2018). The Interactive Effect of a Leader's Sense of Uniqueness and Sense of Belongingness on Followers' Perceptions of Leader Authenticity. *Journal of Business Ethics*, 164(3), 515-533. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4070-4>

INSTITUCIONES FORMALES, DESARROLLO HUMANO Y EMPRENDIMIENTO: UN ESTUDIO COMPARATIVO ENTRE PAÍSES CON ALTO NIVEL DE DESARROLLO Y LOS PAÍSES DE LA ALIANZA DEL PACÍFICO

FORMAL INSTITUTIONS, HUMAN DEVELOPMENT AND ENTREPRENEURSHIP: A COMPARATIVE STUDY BETWEEN HIGHLY DEVELOPED COUNTRIES AND MEMBER COUNTRIES OF THE PACIFIC ALLIANCE

CÉSAR IGNACIO LEÓN
QUILLAS¹

HÉCTOR FERNANDO
RUEDA RODRÍGUEZ²

CARLOS HERNÁN
GONZÁLEZ-CAMPO³

JEL: O43, O57, L26

RECIBIDO: 19 / 12 / 2019

MODIFICADO: 07 / 01 / 2020

ACEPTADO: 31 / 05 / 2020

DOI: <https://doi.org/10.17230/Ad-minister.36.3>

RESUMEN

El artículo plantea una comparación entre países con alto nivel de desarrollo (Australia, Reino Unido, Canadá, Estados Unidos, Suecia y Finlandia), y los cuatro países que conforman la Alianza del Pacífico (Colombia, México, Perú y Chile). El objetivo es encontrar posibles relaciones entre las instituciones formales, el nivel de emprendimiento y el desarrollo humano. El tipo de estudio es descriptivo, con alcances correlacionales. En la investigación se utiliza información de los indicadores de gobernanza del Banco Mundial en el 2018, el índice de libertad económica de 2018 de la Fundación Heritage, el índice global de emprendimiento de 2018 y el índice de desarrollo humano de 2018 del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. En los resultados se presentan las comparaciones y las correlaciones identificadas. La conclusión principal es la relación entre la calidad de las instituciones formales y el nivel de desarrollo humano en los países analizados.

PALABRAS CLAVE

Instituciones formales, desarrollo humano, libertad económica, emprendimiento.

ABSTRACT

In this paper a comparison is made between highly developed countries (Australia, United Kingdom, Canada, United States, Sweden, and Finland) and the four member countries of the Pacific Alliance (Colombia, Mexico, Peru and Chile), trying to find possible relationships between formal institutions, rate of entrepreneurship and human development. It is a descriptive-correlational scope study which uses information derived from the World Bank's Governance Indicators (2018), the Heritage Foundation's Index of Economic Freedom (2018), the Global Entrepreneurship Index (2018), and the United Nations Development Program's Human Development Index (2018). It is concluded that there is a positive relationship between the quality of formal institutions and the level of human development in the countries that were compared.

1 Economista de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos - Perú. Magister en Administración de Empresas de la Universidad Icesi y profesor de la Universidad del Valle. Correo electrónico: cesar.leon@correounivalle.edu.co. Identificador ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4144-919X>

2 Ingeniero industrial, magíster en Ciencias de la Organización de la Universidad del Valle y profesor de tiempo completo. Sistema de regionalización de la Universidad del Valle. Correo electrónico: hector.fernando.rueda@correounivalle.edu.co. Identificador ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7998-0328>.

3 Economista, magister en Ciencias de la Organización y doctor en Administración. Profesor de tiempo completo en la Universidad del Valle. Correo electrónico: carlosh.gonzalez@correounivalle.edu.co. Identificador ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2120-8209>.

César Ignacio León Quillas · Héctor Fernando Rueda Rodríguez · Carlos Hernán González-Campo
Instituciones formales, desarrollo humano y emprendimiento: un estudio comparativo entre países con alto nivel de desarrollo y los países de la alianza del pacífico

KEY WORDS

Formal institutions, human development, economic freedom, entrepreneurship.

INTRODUCCIÓN

Según Glaeser, La Porta y López-de-Silanes (2004), Evans (2004), North (2010) y Chang (2011), existen evidencias empíricas que demuestran que además de la importancia para el desarrollo de un país de la política económica de los gobiernos y del entorno económico, las instituciones tienen un efecto relevante, debido a que determinan reglas de juego, para establecer marcos de referencia para la interacción humana, que se constituyen en estructuras de incentivos dentro del intercambio político, económico y social.

Las instituciones, que pueden ser formales o informales, son normas de comportamiento tácito o explícito que acepta un determinado grupo social. En el caso de las formales, estas normas o códigos están escritos, lo que permite reducir la incertidumbre, con los efectos económicos que esto conlleva. Las informales son los hábitos y costumbres que hacen parte de la cultura de una sociedad, que pueden ser desarrolladas, y en ocasiones actúan como reemplazo cuando los costos de transacción de las formales, en términos de Coase (1937), son demasiado elevados. Las instituciones formales e informales son determinantes, entre otros, del desarrollo humano y de la creación de empresas en los países, teniendo en cuenta que ambas generan incentivos que determinan el comportamiento o la respuesta ante un determinado estímulo. Las instituciones influyen directamente la actividad empresarial y la calidad de vida de las personas de un país (Aidis y Mickiewicz, 2006; Autio y Fu, 2013; Desai, 2011; Estrin, Korosteleva y Mickiewicz, 2013; Welter y Smallbone, 2011; Williams y Shahid, 2016). Así mismo, es evidente el influjo de estas sobre la creación de nuevas empresas (Autio y Acs, 2010; Bowen y De Clercq, 2008; Terrell y Troilo, 2010).

En este contexto, se propone la comparación entre un grupo de seis países conformado por Australia, Reino Unido, Canadá, Estados Unidos, Suecia y Finlandia, seleccionados por el nivel de la calidad de vida, el desarrollo educativo, social y económico, y el conjunto de los cuatro países que conforman la Alianza del Pacífico (Colombia, México, Perú y Chile), a fin de encontrar diferencias institucionales que permitan explicar los niveles de la calidad de vida del país y el nivel de emprendimiento, que directamente puede generar mejoras en las condiciones de vida de las personas. En el proceso de comparación, se utilizan las variables que explican el índice de libertad económica (IEF, The Index of Economic Freedom) de la Fundación Heritage, los indicadores de gobernanza (WGI, Worldwide Governance Indicators) del Banco Mundial, el índice de desarrollo humano (IDH)

del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el índice global de emprendimiento (GEI, Global Entrepreneurship Index).

El propósito del artículo es encontrar las relaciones existentes entre determinadas instituciones formales, el nivel de emprendimiento y el desarrollo humano. Para lograr este propósito, se abordan las definiciones del concepto de instituciones formales y sus diferencias con otros tipos de instituciones, así mismo se realiza una revisión de la literatura existente de estudios sobre el efecto de las instituciones en los incentivos, el emprendimiento y en el desarrollo de algunos países en la base de datos Scopus de los últimos diez años, elegida por su proceso de evaluación y el nivel científico de las revistas que están indexadas.

MARCO TEÓRICO

Es posible plantear que la economía estudia el comportamiento de los individuos en los procesos decisionales (Mankiw, 2002). Según Hernández, Montoya y Montoya (2017), como agentes económicos las personas siempre eligen un campo de acción, las elecciones que se desarrollan en las organizaciones y en la sociedad son influenciadas por las leyes, normas y las regulaciones (instituciones), las cuales inciden al final en el desarrollo económico y humano de los países (Simon, 1991; Estrada, 2008; Wang, 2019; Brinkerink y Rondi, 2020).

En este contexto, las instituciones son reconocidas como reglas de juego implícitas, que afectan y delimitan el campo de acción de los individuos (North, 2010). Las instituciones son formas compartidas de razonamiento y comprensión, utilizadas en situaciones que pueden repetirse y que son organizadas mediante normas y reglas (Ostrom, 1990). Las instituciones terminan siendo aquellas normas de comportamiento tácito o explícito aceptadas por un determinado grupo social. Las instituciones formales son las normas y códigos que estando escritos reducen la incertidumbre propia de los intercambios. Dentro de estas existen las inclusivas y extractivas, ambas se expresan como leyes, códigos, normas y regulación; las primeras regulan los procesos y las segundas los resultados (Acemoglu y Robinson, 2015). Adicionalmente, las instituciones inclusivas, por sus características, permiten que algunas instituciones se mantengan en el tiempo y que den forma a las sociedades, creando marcos jurídicos estables, seguros y duraderos que evolucionan (Grondona, 1986).

En este sentido es lógico que países con mejores instituciones generen incentivos a la creación, entre otros, de unidades productivas y para la generación de riqueza, con incidencias en la mejora de la calidad de vida de las personas. En este contexto, el desarrollo humano debe entenderse como el proceso de expansión de las capacidades de las personas que amplían sus opciones y oportunidades de vida (PNUD, 2018), lo que permite extender el concepto más allá de lo económico, dado que además de los factores económicos incluye otros aspectos como el nivel

César Ignacio León Quillas · Héctor Fernando Rueda Rodríguez · Carlos Hernán González-Campo
Instituciones formales, desarrollo humano y emprendimiento: un estudio comparativo entre países con alto nivel de desarrollo y los países de la alianza del pacífico

educativo y las condiciones necesarias para incrementar la esperanza de vida. También es posible plantear a nivel conceptual que el emprendimiento se vislumbra como la capacidad de desarrollar y administrar nuevos negocios, o la capacidad de los individuos para identificar oportunidades y evaluar su aprovechamiento (Scott y Venkatraman, 2000).

Los elementos conceptuales desarrollados previamente son claves para entender el desarrollo de un país, no solo desde el punto de vista económico sino incluyendo otros aspectos que determinan la calidad de vida de las personas. También es importante reconocer el papel de los emprendedores para mejorar la economía y la calidad de vida de las personas, creando nuevos empleos, desarrollando nuevas soluciones, generando y patentando tecnologías, y diseñando nuevos modelos de negocio, que pueden mejorar la eficiencia y permiten el establecimiento de nuevas redes de intercambio de ideas a nivel mundial.

Los WGI del Banco Mundial refuerzan los argumentos que se han mencionado con respecto a la calidad y eficiencia de las instituciones como determinantes del desarrollo humano, dado que a través del control de la corrupción, la efectividad del gobierno, la estabilidad política, la calidad de la regulación, el imperio de la ley, la voz y la responsabilidad (libertad de expresión), es posible explicar las razones por las que algunos países tienen altos niveles de emprendimiento y además logran resultados económicos y de calidad de vida óptima para sus habitantes, y otros no (World Bank, 2018).

Acotando el problema del entorno institucional Kunčič (2014) muestra el papel de las instituciones en la actividad económica y social de un país, por medio de treinta indicadores institucionales, divididos en tres grupos homogéneos de instituciones formales: legales, políticas y económicas, logra capturar el entorno institucional formal de una nación, base para entender los incentivos para el crecimiento y desarrollo de un país.

Finalmente, con relación a la institucionalidad y los efectos en el desarrollo humano y social, entre otros, en la investigación se identifican diferentes referentes empíricos que permiten acotar el problema y dan una aproximación al tema planteado en este artículo. En la tabla 1, que aparece a continuación, se presenta una síntesis de los resultados de la revisión de la literatura de los últimos diez años de artículos publicados en revistas indexadas en Scopus, sobre los efectos de las instituciones en los incentivos, el emprendimiento y el desarrollo de algunos países, este análisis es realizado para identificar el estado del arte y delimitar el aporte de la investigación al campo de conocimiento.

Tabla 1. Investigaciones sobre los efectos de las instituciones en los incentivos, el emprendimiento y el desarrollo de los países.

Referente	Principal aporte
(Lajqi y Krasniqi, 2017)	El papel de las instituciones formales e informales es crucial para formar aspiraciones de crecimiento. Las empresas utilizan sus recursos y su red personal confiando en superar o compensar las instituciones informales inadecuadas. Los empresarios utilizan las instituciones informales para complementar las instituciones formales deficientes o inadecuadas.
(Czeglédi, 2017)	El documento deriva de la literatura tres hipótesis unificadas en torno a la idea de emprendimiento (político, cultural y de mercado). Muestra las relaciones entre las instituciones y políticas formales (medido por los WGI y por el IEF), el emprendimiento productivo (medido por la productividad total de los factores – Penn World Table–), y diferentes tipos de creencias de mercado de la encuesta mundial de valores (WVS, World Values Survey).
(Andrés, Asongu, y Amavilah, 2015)	Utilizando los indicadores de gobernanza de Kauffman, Kraay y Mastruzzi, este artículo analiza el impacto de las instituciones formales en la economía del conocimiento al evaluar cómo la aplicación de los derechos de propiedad intelectual (DPI), a través de los mecanismos de buena gobernanza, afecta la economía del conocimiento.
(Kunčič, 2014)	En este artículo, se muestra el papel de las instituciones como la base subyacente de la actividad económica y social. Más de treinta indicadores institucionales establecidos se pueden agrupar en tres grupos homogéneos de instituciones formales: legales, políticas y económicas, que capturan en gran medida el entorno institucional formal completo de un país. Las medidas de calidad institucional latentes calculadas pueden ser especialmente útiles en otras aplicaciones de datos de panel, y se suman a la práctica habitual de usar simplemente uno u otro índice de calidad para capturar el entorno.
(Nikolaev, 2014)	Este documento proporciona algunas pruebas preliminares sobre la relación entre la libertad económica y más de veinte indicadores de calidad de vida separados en once dimensiones de bienestar de un índice de bienestar desarrollado recientemente, índice para una vida mejor (BLI, Your Better Life Index), por la Organización de Cooperación Económica y Desarrollo (OECD, Organization for Economic Cooperation and Development). En este se encuentra que la libertad económica está fuerte y positivamente correlacionada con la mayoría de estas áreas de bienestar, incluso después de controlar el impacto positivo de los ingresos. Sin embargo, lo que es más importante es que el efecto más fuerte de la libertad económica se asocia con algunas de las dimensiones no materiales de la calidad de vida, como la comunidad, la seguridad y la satisfacción de vivir, que todavía son áreas poco investigadas en la literatura sobre libertad económica. La evidencia adicional del IDH de 1972 a 2010, para un gran conjunto de países desarrollados y en desarrollo, muestra que los cambios en la libertad económica fomentan el desarrollo humano tanto a corto plazo (cinco años) como a largo plazo (diez años).

César Ignacio León Quillas · Héctor Fernando Rueda Rodríguez · Carlos Hernán González-Campo
Instituciones formales, desarrollo humano y emprendimiento: un estudio comparativo entre países con alto nivel de desarrollo y los países de la alianza del pacífico

Referente	Principal aporte
(Knowles y Owen, 2010)	Este artículo examina el papel de las instituciones informales y formales, los resultados sugieren que estas sean sustitutos. Según los autores, los beneficios de mejorar las instituciones informales son mayores para los países en los que las instituciones son más débiles. Los factores geográficos también ayudan a explicar la variación entre países en la esperanza de vida.
(Elert y Henrekson, 2017).	La relación entre el espíritu empresarial y las instituciones está latente. En este sentido lo destacable de este estudio es que existe no solo una causalidad direccional si no que se da en dos direcciones, por lo tanto se entiende que el fenómeno es bidireccional, ya que el emprendimiento no solo es influenciado y moldeado por las instituciones, sino que el fenómeno del emprendimiento empresarial es uno de los principales motores de cambio institucional. Esto se explica porque los empresarios respetan, alteran o evitan las instituciones.
(Boudreaux y Nikolaev, 2019)	En este artículo se estudia cómo las instituciones económicas, medidas por el IEF, afectan la relación entre el capital (humano, social y financiero) y el emprendimiento motivado por oportunidades (OME, Opportunity Motivated Entrepreneurship). Se utilizan datos del monitor global de emprendimiento (GEM, Global Entrepreneurship Monitor), luego se prueban las predicciones del modelo y se encuentra evidencia de que las instituciones económicas juegan un papel crucial en la relación entre estos tres tipos distintos de capital y el OME.
(Pylypenko, Pylypenko, Lytvynenko Tryfonova y Prushkivska, 2019)	Este artículo permitió considerar a las instituciones informales de la sociedad como organizaciones que tienen valores sociales y culturales en su base. Se muestra que el desarrollo social y económico de la sociedad depende de las actividades económicas de las personas en el entorno institucional, que está formado por instituciones formales e informales. Se presentan las bases teóricas y la metodología de evaluación de orientaciones valiosas y direcciones sociales y psicológicas.
(Shikida, de Araujo Jr. y Sant'Anna, 2011)	Según este artículo las instituciones se pueden clasificar como formales o informales, este enfatiza en la importancia de la relación entre la cultura (instituciones informales) y la calidad de los bienes públicos suministrados por el gobierno, utilizando una medida de fracaso estatal. Los resultados sugieren que la cultura es más importante que las instituciones formales para explicar las diferencias en el grado en que los estados fallan.
(Rode, 2013)	La mayoría de los estudios asumen automáticamente que la causalidad va desde las instituciones formales hasta la felicidad. Sin embargo, una relación inversa también es factible y solo unos pocos autores han analizado específicamente esta posibilidad. Los resultados indican la existencia de un canal causal desde la libertad económica hasta el bienestar, pero no pueden excluir un efecto a largo plazo de la felicidad intrínseca sobre la libertad económica a través del capital social.

Fuente: Elaboración propia

En el caso colombiano hay estudios como el propuesto por Valencia (2006), donde se presenta el efecto en el crecimiento de un sector debido a cambios en las instituciones; en este caso, se trata específicamente del sector eléctrico. Otro estudio presenta la relación del efecto de las instituciones sobre subsidiarias de empresas multinacionales en países latinoamericanos (Moreira y Ogasavara, 2018).

En la tabla anterior se observa que este efecto ha sido un objeto de estudio en algunos países, donde incluso han realizado el análisis por separado para instituciones formales y para instituciones informales. Desde esta revisión es posible plantear que no se evidencia en la literatura una comparación entre países o grupos de países, como la propuesta en este artículo. Tampoco se evidencia la identificación de relaciones entre determinadas instituciones formales, el nivel de emprendimiento y el desarrollo humano, lo que se convierte en la principal contribución a la literatura y el campo de conocimiento de este artículo.

METODOLOGÍA

Los resultados presentados en este artículo son de un estudio descriptivo, con alcances correlacionales, soportado en dos técnicas de investigación que se describen a continuación.

1. Exploratoria y descriptiva

Teniendo en cuenta que los dos grupos de países conformados para esta investigación cuentan con políticas económicas de desarrollo muy similares entre los integrantes de cada grupo, son revisados y analizados de manera agrupada los resultados obtenidos por cada país en cada uno de los índices e indicadores, y la información descriptiva de la situación en el año de referencia se presenta en diferentes figuras dentro del artículo. En el análisis de estos datos, a modo de exploración, se plantean algunas explicaciones de los determinantes de los resultados obtenidos dentro de cada grupo. Es importante señalar que este tipo de estudios son utilizados, entre otros casos, para descubrir y relacionar variables de investigación (Méndez, 2011).

2. Correlacional

Por medio de comparaciones, utilizando los resultados de los análisis descriptivos y exploratorios asociados al comportamiento de indicadores existentes a nivel de cada país, pero dentro de los dos grupos conformados, se correlacionan el desarrollo humano, las instituciones y el nivel de emprendimiento. Este tipo de análisis correlacional permite asociar variables a patrones predecibles del grupo estudiado (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). De esta forma, se realiza un análisis entre el IDH (2018), los seis WGI (2018) y los resultados del nivel de emprendimiento medido

César Ignacio León Quillas · Héctor Fernando Rueda Rodríguez · Carlos Hernán González-Campo
Instituciones formales, desarrollo humano y emprendimiento: un estudio comparativo entre países con alto nivel de desarrollo y los países de la alianza del pacífico

por el GEI (2018), con el objetivo de observar si existe algún grado de correlación y de evidenciar si la relación es positiva o negativa, para mostrar posibles líneas de investigación entre cada variable, si bien se reconoce que la existencia de correlación no siempre significa la existencia de causalidad.

Indicadores

Los indicadores que soportan esta comparación son el índice de libertad económica (IEF, The Index of Economic Freedom) de la Fundación Heritage, los indicadores de gobernanza (WGI, Worldwide Governance Indicators) del Banco Mundial, el índice de desarrollo humano (IDH) del PNUD y el índice global de emprendimiento (GEI, Global Entrepreneurship Index). La fecha de corte de los datos es el año 2018, dado que son los datos disponibles más recientes. Es importante resaltar que los índices e indicadores mencionados son publicados por entidades de reconocido prestigio a nivel mundial, donde se evidencia el uso de métodos estadísticos para la recolección de los datos y para su análisis. La utilización de estos no implica ningún impedimento ético por parte de los investigadores.

En la investigación son seleccionados para el análisis institucional los WGI, teniendo como referencia estudios anteriores que toman como base para el análisis, de la evolución y la calidad de las instituciones formales, dichos indicadores, incluyen entre once y quince fuentes independientes para analizar a nivel global la incidencia y el desarrollo de las instituciones y su efecto en el desarrollo de los países. Según el World Bank (2018) algunas de estas fuentes son: los indicadores de gobernanza Freedom House, el índice de gobernanza de Bertelsman, la encuesta de gobernanza de Gallup Internacional, los indicadores de gobernabilidad 2018 (latinos), los indicadores de gobernabilidad 2018 (World Justice Project) y los indicadores de gobernabilidad 2018 (Reporteros sin fronteras), los cuales sirven como base para la elaboración de los WGI del Banco Mundial. Estos indicadores se expresan a través de percentiles, lo cual indica la posición en la que se ubica con respecto al 100% del total de países analizados.

El IEF de la Fundación Heritage es incluido dado que presenta datos sobre instituciones formales que incentivan la posibilidad de crear empresas y mejorar la calidad de vida de las personas a través de la optimización de sus ingresos.

Con relación al emprendimiento, para esta investigación se tiene en cuenta el GEI, del Global Entrepreneurship and Development Institute (GEDi), que mide el nivel de emprendimiento de los países con relación a la calidad de este y el apoyo que puede obtener de parte de las instituciones formales. Son catorce pilares los que están explicados en el GEI, en la versión 2018, que incluyen: la capacidad de percibir oportunidades empresariales, las habilidades para el desarrollo de emprendimientos y el nivel de aceptación del riesgo, entre otros. Amorós (2009)

utilizando metodología de datos de panel para sesenta países, demuestra que la calidad de las instituciones es un factor determinante para el desarrollo de los diferentes tipos de emprendimiento en cada país.

El IDH pretende explorar el progreso de una sociedad a través del crecimiento económico o la creación de riqueza, por medio de dimensiones de desarrollo de las personas y la evolución de su calidad de vida, y otros aspectos como la influencia del emprendimiento y de las instituciones en el bienestar social.

RESULTADOS

Como antecedente a los resultados de esta investigación Nikolaev (2014) presenta resultados preliminares sobre la relación entre la libertad económica y más de veinte indicadores de calidad de vida en el índice de bienestar, desarrollado recientemente por la (OECD), en el cual concluye que la libertad económica tiene una fuerte correlación positiva con la mayoría de estas áreas de bienestar.

Según la literatura analizada para la investigación y presentada previamente, la calidad de las instituciones influye en el nivel de emprendimiento dado que crea el entorno y condiciones necesarias para su fomento. Así mismo, se ha evidenciado la incidencia del emprendimiento en el desarrollo humano en un país. En las figuras de la 1 a la 5, se presenta el análisis descriptivo exploratorio basado en los indicadores seleccionados para cada grupo de países.

Figura 1. Índice de desarrollo humano 2018



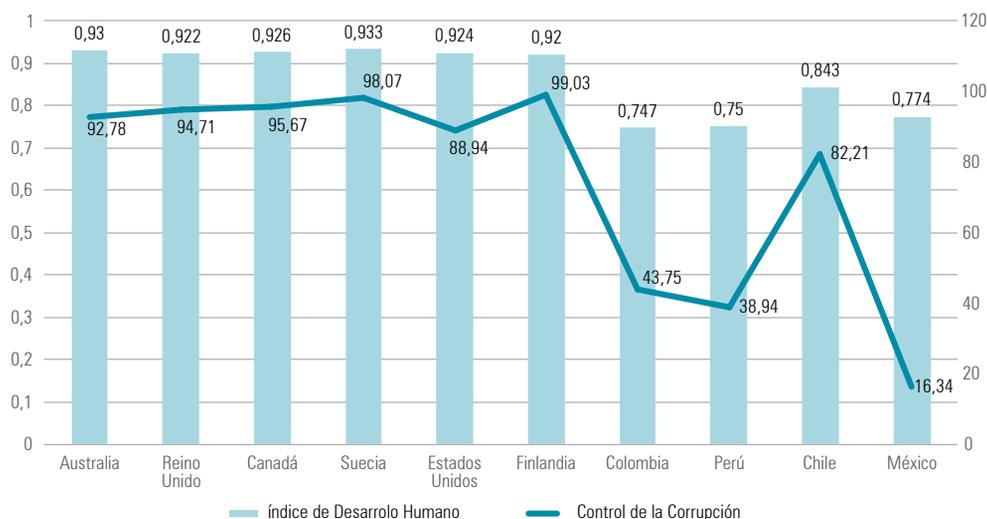
Fuente: Elaboración propia con base en PNUD (2018)

César Ignacio León Quillas · Héctor Fernando Rueda Rodríguez · Carlos Hernán González-Campo
Instituciones formales, desarrollo humano y emprendimiento: un estudio comparativo entre países con alto nivel de desarrollo y los países de la alianza del pacífico

En la figura 1, es claro observar que existe una marcada diferencia entre el desarrollo humano de los países de la Alianza del Pacífico con respecto al grupo de los otros países. La mejor posición es para Australia que obtiene 0,939, teniendo en cuenta que 0 es la más baja calificación y 1 la más alta; a su vez, se observa que todos los países desarrollados están por encima de 0,9, mientras que la mejor posición para los países de la Alianza del Pacífico es para Chile con 0,84, seguido de México con 0,774, luego Perú con 0,750 y finalmente Colombia con 0,747.

En la figura 2 se presenta la comparación entre IDH y cuatro variables de los WGI del Banco Mundial 2018.

Figura 2. Índice de desarrollo humano 2018. Control de Corrupción



Fuente: Elaboración propia con base en World Bank (2018) y PNUD (2018)

Desde la figura 2 se puede apreciar la relación entre el IDH y la variable de control de la corrupción, que refleja las percepciones en cuanto a la forma en que se ejerce el poder público para obtener ganancias privadas, incluidas formas pequeñas y grandes de corrupción, así como la “captura” del Estado por parte de élites e intereses privados (World Bank, 2018).

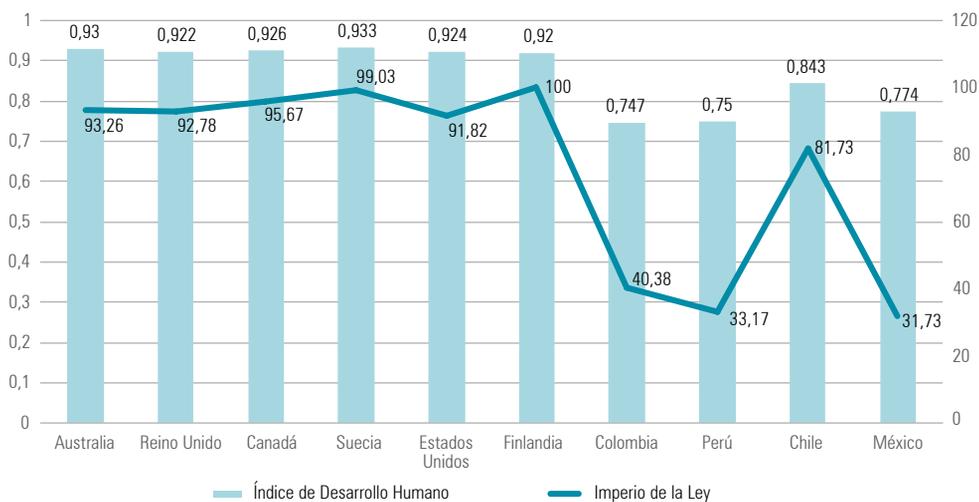
Figura 3. Índice de desarrollo humano 2018. Efectividad del gobierno



Fuente: Elaboración propia con base en World Bank (2018) y PNUD (2018)

En la figura 3 se observa la relación entre el IDH y la variable de efectividad del gobierno, la cual refleja las percepciones de la calidad de los servicios públicos y de la administración pública, el grado de independencia de las presiones políticas, la calidad de la formulación y ejecución de las políticas y la credibilidad del compromiso del gobierno con estas (World Bank, 2018).

Figura 4. Índice de desarrollo humano 2018. Imperio de la ley



Fuente: Elaboración propia con base en World Bank (2018) y PNUD (2018)

César Ignacio León Quillas · Héctor Fernando Rueda Rodríguez · Carlos Hernán González-Campo
Instituciones formales, desarrollo humano y emprendimiento: un estudio comparativo entre países con alto nivel de desarrollo y los países de la alianza del pacífico

En la figura 4 se aprecia la relación entre el IDH y la variable de imperio de la ley, que refleja la confianza y el respeto de las personas por las reglas impuestas en la sociedad, en particular el cumplimiento de los contratos, los derechos de propiedad, la policía, los tribunales y la probabilidad de actos de delincuencia y violencia (World Bank, 2018).

Figura 5. Índice de desarrollo humano 2018. Estabilidad política



Fuente: Elaboración propia con base en World Bank (2018) y PNUD (2018)

La figura 5 muestra la relación entre el IDH y la estabilidad política, la cual pone de manifiesto la probabilidad de desestabilización de un gobierno, incluidas causas como la violencia o el terrorismo. Lo anterior genera inestabilidad dentro de los países y sobre todo incertidumbre para iniciar actividades productivas (World Bank, 2018).

Al realizar la comparación, se observa que aquellos países que tienen una mejor posición en cuanto a las variables: efectividad del gobierno, imperio de la ley y control de la corrupción, tienen un mejor índice de desarrollo humano, lo que incide en mejor calidad de vida para sus habitantes. En consecuencia es posible deducir que aquellos países que cuentan con instituciones eficientes obtienen mejores resultados que aquellos con instituciones ineficientes; tanto la eficiencia del gobierno, el control de la corrupción, el imperio de la ley y las demás variables que se miden, crean un marco de normas, limitaciones e incentivos para el crecimiento, y esto se evidencia mejor en algunos países con respecto a otros. En este caso, los países de la Alianza del Pacífico, que en general muestran indicadores más cercanos entre ellos, poseen instituciones que están muy por debajo del grupo de los países desarrollados.

Para estas comparaciones se obtuvieron los coeficientes de correlación entre el resultado del IDH, el GEI y el WGI del Banco Mundial para el año 2018. En este contexto, al analizar el emprendimiento y su relación con el crecimiento y el desarrollo humano, autores como Fuentelsaz, Gonzalez y Maícas (2014), muestran que el nivel de emprendimiento está relacionado con la calidad de las instituciones tanto formales como informales en un estudio en el que analizan más de cincuenta países.

En la tabla 2 y la tabla 3 se relacionan los datos del IEF de la fundación Heritage, para los países objeto de este estudio, mostrando que los países con instituciones formales sólidas –que en este caso se expresan a través de la protección de los derechos de propiedad, la eficiencia del poder judicial, la integridad del gobierno, la libertad de inversiones y la libertad monetaria, por nombrar algunas– inciden en una mayor libertad económica y esto muestra un mayor nivel de creación de riqueza expresado en el producto interno bruto (PBI) per cápita, en la misma línea con estudios previos que evidencian la relación entre libertad económica y generación de riqueza, como lo muestran Boudreaux y Nikolaev (2019), los cuales se citan en la lista de investigaciones sobre los efectos de las instituciones en los incentivos, emprendimiento y desarrollo de los países.

Tabla 2. Índice de libertad económica 2018. Instituciones formales 1

País	Ranking mundial libertad económica	Índice de libertad económica	Protección de los derechos de propiedad	Eficiencia del poder judicial	Integridad del gobierno	Tasa de impuesto a las corporaciones (%)	PBI per cápita (PPP)
Australia	5	80,9	78,7	93,4	77,4	30,0	\$48.899,1
Reino Unido	8	78,0	92,2	93,8	79,0	20,0	\$42.480,7
Canadá	9	77,7	87,5	77,1	78,3	15,0	\$46.437,2
Suecia	15	76,3	92,6	88,2	92,9	22,0	\$49.836,2
Estados Unidos	18	75,7	79,3	76,9	71,9	35,0	\$57.436,4
Chile	20	75,2	67,9	63,4	61,2	25,0	\$24.112,9

César Ignacio León Quillas · Héctor Fernando Rueda Rodríguez · Carlos Hernán González-Campo
Instituciones formales, desarrollo humano y emprendimiento: un estudio comparativo entre países con alto nivel de desarrollo y los países de la alianza del pacífico

País	Ranking mundial libertad económica	Índice de libertad económica	Protección de los derechos de propiedad	Eficiencia del poder judicial	Integridad del gobierno	Tasa de impuesto a las corporaciones (%)	PBI per cápita (PPP)
Finlandia	26	74,1	89,0	82,7	89,8	20,0	\$42.164,6
Colombia	42	68,9	60,7	36,4	33,4	25,0	\$14.130,2
Perú	43	68,7	56,9	33,5	36,6	28,0	\$12.903,1
México	63	64,8	58,6	39,0	26,9	30,0	\$18.938,3

Fuente: Elaboración propia con base en Heritage Foundation (2018)

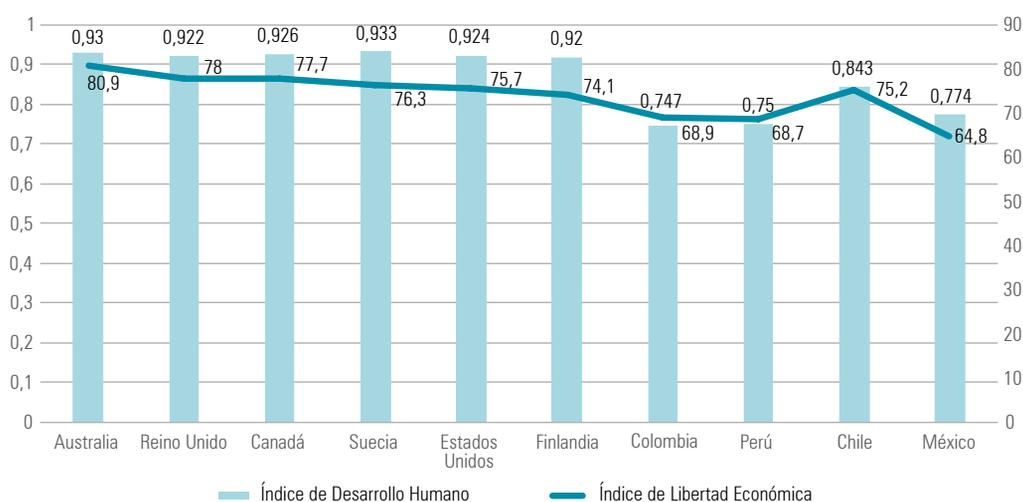
Tabla 3. Índice de libertad económica 2018. Instituciones formales 2

País	Ranking mundial libertad económica	Índice de libertad económica	Libertad para hacer negocios	Libertad del mercado de trabajo	Libertad monetaria	Libertad de comercio	Libertad de inversiones
Australia	5	80,9	89,1	79,7	87,4	86,2	80
Reino Unido	8	78,0	91,1	74,4	85,2	86,9	90
Canadá	9	77,7	81,8	71,3	77,5	88,1	80
Suecia	15	76,3	89,3	53,7	83,8	86,9	85
Estados Unidos	18	75,7	82,7	91,4	78,6	86,7	85
Chile	20	75,2	72,4	60,4	82,4	88,7	85
Finlandia	26	74,1	89,9	50,5	86,0	86,9	85
Colombia	42	68,9	78,6	75,2	73,9	81,6	80
Perú	43	68,7	69,2	62,4	83,1	87,1	75
México	63	64,8	67,5	59,8	79,2	88,0	75

Fuente: Elaboración propia con base en Heritage Foundation (2018)

En la figura 6 y la figura 7 se muestran los puntajes del índice de libertad económica que obtuvieron los países que se analizaron, en una escala de 0 a 100, donde 0 representa menos libertad económica y 100 la más alta calificación, las cuales se comparan con el IDH y también con la libertad para hacer negocios.

Figura 6. Índice de desarrollo humano 2018. Libertad económica

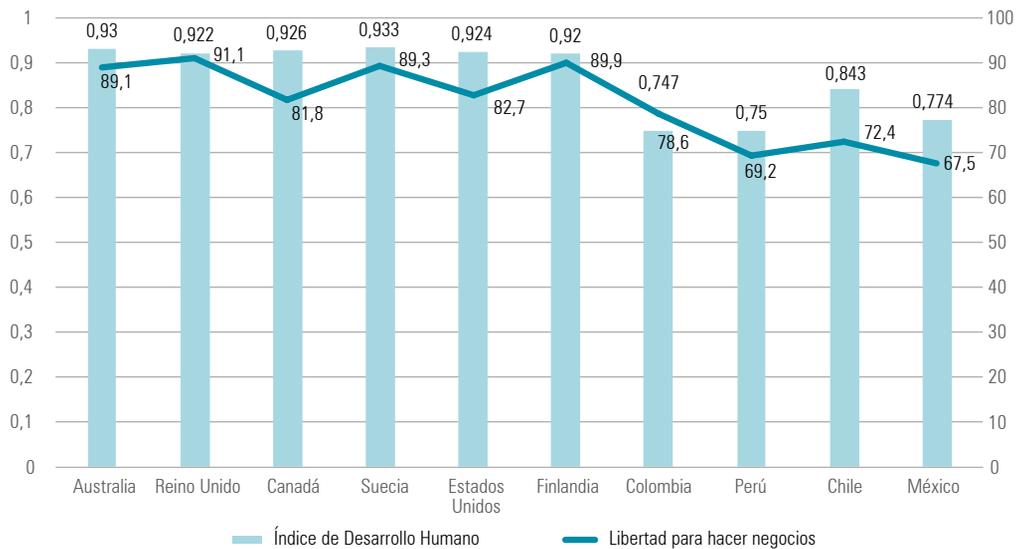


Fuente: Elaboración propia con base en Heritage Foundation (2018) y PNUD (2018)

La figura 6 muestra la relación entre IDH y libertad económica, en la cual se puede observar que los países con un mayor índice de libertad económica poseen un mayor IDH, lo cual expresa que sociedades con una mayor apertura en términos de facilidad de contratación, movilidad de capitales, protección a los derechos de propiedad, por nombrar algunas variables, inciden de manera positiva en la calidad de vida de las personas.

César Ignacio León Quillas · Héctor Fernando Rueda Rodríguez · Carlos Hernán González-Campo
Instituciones formales, desarrollo humano y emprendimiento: un estudio comparativo entre países con alto nivel de desarrollo y los países de la alianza del pacífico

Figura 7. Índice de desarrollo humano 2018. Libertad para hacer negocios



Fuente: Elaboración propia con base en Heritage Foundation (2018) y PNUD (2018)

La figura 7 muestra la relación entre IDH y libertad para hacer negocios, en la cual se puede observar que los países con una mayor libertad para hacer negocios poseen un mayor IDH, son sociedades en las que desarrollar actividades económicas con eficiencia y sin trabas gubernamentales o de tipo social generan procesos de acumulación de riqueza, lo cual aunado a una estabilidad política y social permiten que la calidad de vida de las personas mejore.

La siguiente tabla muestra los coeficientes de correlación entre el IDH 2018, los seis WGI del Banco Mundial y el GEI.

Tabla 4. correlación índice de desarrollo humano 2018, indicadores de gobernanza del Banco Mundial 2018 e índice global de emprendimiento 2018

País	Índice de desarrollo humano	GEDI 2018	Libertad de expresión	Estabilidad política	Efectividad del gobierno	Calidad de la regulación	Control de la corrupción	Imperio de la ley
Australia	0,939	75%	94,58	77,62	92,31	98,08	92,79	93,27
Canadá	0,926	79%	96,06	88,57	97,12	97,60	95,67	95,67
Estados Unidos	0,924	84%	82,27	59,05	92,79	92,79	88,94	91,83
Suecia	0,933	73%	99,51	81,43	96,15	95,67	98,08	99,04
Reino Unido	0,922	78%	93,10	56,67	90,87	94,23	94,71	92,79
Finlandia	0,92	68%	97,54	87,62	98,08	96,63	99,04	100,00
Chile	0,843	59%	79,31	60,95	77,88	88,94	82,21	81,73
Colombia	0,747	38%	49,26	17,62	51,44	65,87	43,75	40,38
México	0,774	26%	42,86	23,33	52,40	61,54	16,35	31,73
Perú	0,75	28%	55,17	36,19	48,56	67,31	38,94	33,17
Correlación		0,955	0,951	0,889	0,986	0,964	0,925	0,966

Fuente: elaboración propia con base en PNUD (2018), World Bank (2018) y GEDI (2018)

César Ignacio León Quillas · Héctor Fernando Rueda Rodríguez · Carlos Hernán González-Campo
Instituciones formales, desarrollo humano y emprendimiento: un estudio comparativo entre países con alto nivel de desarrollo y los países de la alianza del pacífico

Al observar como ejemplo la variable de control de la corrupción, los países de la Alianza del Pacífico obtienen unas posiciones mucho más bajas que el resto, salvo Chile con 82,21, lo que significa que está por encima del 82,21% del total de países. Tanto Colombia, como Perú y México están por debajo de 50, Colombia muestra 43,7 y México sólo 16 en tanto que Perú se ubica en 38,9, lo cual significa un alto uso del poder público para favorecer intereses privados, todo lo contrario para Australia, Canadá, Estados Unidos, Reino Unido, Suecia y Finlandia, que obtienen una posición en todos los casos por encima del 85%, hecho que evidencia un alto control de la corrupción, lo que conlleva un mucho menor uso del poder público para obtener ganancias privadas. También es posible apreciar que hay una relación importante entre el IDH y el nivel de emprendimiento medido por el GEI, dado que a mayor cantidad de actividades empresariales se genera mayor riqueza, lo que contribuye con el desarrollo de una sociedad. Lo anterior también se observa en la tabla 4 al comparar los países desarrollados y los países de la Alianza del Pacífico, los cuales muestran niveles de emprendimiento por debajo del 40% salvo Chile con 59%, mientras que los otros por encima, en la mayoría de los casos, del 70%.

CONCLUSIONES

Existen indicios de una fuerte relación entre la calidad de las instituciones formales y el nivel de desarrollo humano de los países analizados, dado que al estudiar, por ejemplo, los niveles de efectividad del gobierno las diferencias son notables, hecho que se traduce en el fortalecimiento de la confianza que debe incentivar el gobierno en sus habitantes a través de los marcos legales propicios y eficientes que logren reducir la incertidumbre en las transacciones económicas.

Es posible apreciar que la estabilidad política es un indicador determinante, además existe una correlación alta con el IDH, lo cual se sustenta en el hecho de que una sociedad estable con ausencia de conflictos sociales permite crear un alto grado de certidumbre que incentiva el desarrollo de actividades productivas, las cuales generan riqueza y permiten realizar planes a largo plazo.

El IDH muestra la calidad de vida de las personas, lo cual evidencia importantes diferencias en cuanto al grupo de los países desarrollados y los de la Alianza del Pacífico. Su importancia radica en que logra medir el bienestar desde un punto de vista no solo económico sino a través de otras dimensiones de la vida que son importantes para el desarrollo, como la salud y la educación, las cuales son medidas mediante la esperanza de vida y la cantidad de años de escolaridad esperados.

La creación de riqueza es fundamental para garantizar una mejor calidad de vida, como se observa en la figura 6 al relacionar el IEF con el IDH, dado que se tiene como resultado que aquellos países con más libertad económica permiten desarrollar más actividades empresariales con eficiencia y eficacia, lo cual se expresa en menos trabas al comercio y menos regulación a la actividad empresarial, esto trae como consecuencia una mayor creación de riqueza y mejor calidad de vida para los habitantes, a la vez que genera incentivos para el incremento del nivel de emprendimiento como se observa en la tabla 3, tanto en cantidad como en calidad.

Uno de los aportes de este estudio a la literatura es estar en la capacidad de concluir que aunque el hecho de que dos variables estén correlacionadas no implica causalidad, existe un espacio para la profundización de estudios posteriores, dado que se observa los altos grados de correlación entre calidad de instituciones, nivel de emprendimiento y desarrollo humano, lo cual está en la línea de trabajos empíricos identificados en la revisión de literatura, donde se compara los niveles de vida de países desarrollados con los emergentes.

En la misma línea que muestran los trabajos citados en este artículo, se ve una vez más la importancia de la libertad económica, dado que como se evidencia en la figura 6 los países que son más libres en términos económicos muestran mejores indicadores de calidad de vida para sus habitantes.

Limitaciones y estudios futuros

Las limitaciones de la investigación están determinadas por el marco teórico, los indicadores y los países seleccionados, además por el periodo de tiempo observado y el método de comparación utilizado, al ser un estudio descriptivo exploratorio se entienden las limitaciones de este.

A partir de los resultados presentados en el artículo, es posible establecer nuevos retos de investigación que permitan comparar estos índices con países de otras regiones del mundo o buscar el complemento de otros indicadores relacionados con el tema.

REFERENCIAS

Acemoglu, D., y Robinson, J. (2015). *¿Por qué fracasan los países?* Madrid: Ed. Deusto.

Aidis, R., y Mickiewicz, T. (2006). Entrepreneurs, expectations and business expansion: Lessons from Lithuania. *Europe-Asia Studies*, 58(6), 855-880.

Amorós, J.E. (2009). *Entrepreneurship and quality of institutions: A developing-country approach*, WIDER Research Paper. Helsinki: The United Nations University World Institute for Development Economics Research (UNU-WIDER).

César Ignacio León Quillas · Héctor Fernando Rueda Rodríguez · Carlos Hernán González-Campo
Instituciones formales, desarrollo humano y emprendimiento: un estudio comparativo entre países con alto nivel de desarrollo y los países de la alianza del pacífico

- Andrés, A.R., Asongu, S.A., y Amavilah, V. (2015). The Impact of Formal Institutions on Knowledge Economy. *Journal of the Knowledge Economy*, 6(4), 1034-1062.
- Autio, E. y Acs, Z. (2010). Intellectual property protection and the formation of entrepreneurial growth aspirations. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4(3), 234-251.
- Autio, E., y Fu, K. (2013). Economic and political institutions and entry into formal and informal entrepreneurship. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(4), 1-28.
- Boudreaux, C.J. y Nikolaev, B. (2019). Capital is not enough: opportunity entrepreneurship and formal institutions. *Small Business Economics*, 53(3), 709-738.
- Bowen, H.P. y De Clercq, D. (2008). Institutional context and the allocation of entrepreneurial effort. *Journal of International Business Studies*, 39(4), 747-767.
- Brinkerink, J. y Rondi, E. (2020). When Can Families Fill Voids? Firms' Reliance on Formal and Informal Institutions in R&D Decisions. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 0(0), 1-27.
- Chang, H.J. (2011). Institutions and economic development: theory, policy and history. *Journal of Institutional Economics*, 7(4), 473-498.
- Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
- Czeglédi, P. (2017). Productivity, institutions, and market beliefs: three entrepreneurial interpretations. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 6(2), 164-180.
- Desai, S. (2011). A tale of entrepreneurship in two Iraqi cities. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 24, 283-292.
- Elert, N. y Henrekson, M. (2017). Entrepreneurship and institutions: a bidirectional relationship. *IFN Working Paper*, (1153).
- Estrada, F. (2008). Economía y racionalidad de las organizaciones. Los aportes de Herbert A. Simon. *Revista de Estudios Sociales*, (31), 84-103.
- Estrin, S., Korosteleva, J., y Mickiewicz, T. (2013). Which institutions encourage entrepreneurial growth aspirations? *Journal of Business Venturing*, 28, 564-580.
- Evans, P. (2004). Development as institutional change: The pitfalls of monocropping and the potentials of deliberation. *Studies in Comparative International Development*, 38, 30-52.
- Fuentelsaz, L., Gonzalez, C., y Maicas, J. (2014). ¿Ayudan las instituciones a entender el emprendimiento? *Economía Industrial*, 113-123.

- Glaeser, E., La Porta, R. y Lopez-de-Silanes, F. (2004). Do Institutions Cause Growth? *Journal of Economic Growth*, 9, 271-303.
- Grondona, M. (1986). *Los Pensadores de la Libertad*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- Heritage Foundation. (2018). *Highlights of the 2018. Index Of Economic Freedom*. Recuperado de <https://www.heritage.org/index/pdf/2018/book/highlights.pdf>
- Hernández, J., Montoya, I., y Montoya, L. (2017). El momento de la decisión desde la perspectiva de estrategias deliberadas y emergentes. *Ad-minister*, 31, 93-114.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista L., M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Knowles, S. y Owen, P.D. (2010). Which institutions are good for your health? The deep determinants of comparative cross-country health status. *Journal of Development Studies*, 46(4), 701-723.
- Kunčič, A. (2014). Institutional quality dataset. *Journal of Institutional Economics*, 10(1), 135-161.
- Lajqi, S., y Krasniqi, B.A. (2017). Entrepreneurial growth aspirations in challenging environment: The role of institutional quality, human and social capital. *Strategic Change*, 26(4), 385-401.
- Mankiw, G. (2002). *Principios de Economía*. Madrid: McGraw - Hill.
- Méndez, C. (2011). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. México: LIMUSA.
- Moreira, M. y Ogasavara, M. (2018). Formal and informal institutions and the expatriation assignment: The case of Japanese subsidiaries in Latin America. *Japan and the World Economy*, 47, 18-26.
- Nikolaev, B. (2014) Economic freedom and quality of life: Evidence from the OECD's your better life index. *Journal of Private Enterprise*, 29(3), 61-96.
- North, D. (2010). *Instituciones cambio institucional y desempeño económico*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolutions of Institutions for collective action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2018). *Índice e indicadores de desarrollo humano*. Recuperado de http://hdr.undp.org/sites/default/files/2018_human_development_statistical_update_es.pdf

César Ignacio León Quillas · Héctor Fernando Rueda Rodríguez · Carlos Hernán González-Campo
Instituciones formales, desarrollo humano y emprendimiento: un estudio comparativo entre países con alto nivel de desarrollo y los países de la alianza del pacífico

- Pylypenko, Yu., Pylypenko, H., Lytvynenko, N., Tryfonova, O. y Prushkivska, E. (2019). Institutional components of socio-economic development. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 3, 164-171.
- Rode, M. (2013). Do Good Institutions Make Citizens Happy, or Do Happy Citizens Build Better Institutions? *Journal of Happiness Studies*, 14(5), 1479-1505.
- Scott, S. y Venkatraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25, 217-226.
- Shikida, C.D., de Araujo Jr., A.F., y Sant'Anna, P.H.C. (2011). Why some states fail: The role of culture. *Cato Journal*, 31(1), 59-74.
- Simon, H. A. (1991). Organizations and markets. *Journal of Economic Perspectives*, 5(2), 25-44. doi: 10.1257/jep.5.2.25
- Terrell, K. y Troilo, M. (2010). Values and female entrepreneurship. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 2(3), 260-286.
- Global Entrepreneurship and Development Institute (GEDI). (2018). Global Entrepreneurship Index. Recuperado de https://thegedi.org/wp-content/uploads/dlm_uploads/2017/11/GEI-2018-1.pdf
- Valencia, G. (2006) Límites al crecimiento de la empresa en Colombia: Un análisis neoinstitucional al sector de la generación eléctrica. *Ad-minister*, 8, 51-68.
- Wang, W. (2019). Disaster Response After Extreme Events in Taiwan: The Influence of Formal Institutions on Inter-Organizational Interaction. *Risk, Hazards and Crisis in Public Policy*, 10(1), 74-101.
- Welter, F., y Smallbone, D. (2011). Institutional perspectives on entrepreneurial behavior in challenging environments. *Journal of Small Business Management*, 49, 107-125.
- Williams, C. C., y Shahid, M. S. (2016). Informal entrepreneurship and institutional theory: Explaining the varying degrees of (in)formalization of entrepreneurs in Pakistan. *Entrepreneurship & Regional Development*, 28(1-2), 1-25.
- World Bank. (2018). Worldwide Governance Indicators [en línea]. Recuperado de <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#home>

ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO ESTRATÉGICO EN ALGUNAS GRANDES EMPRESAS PRIVADAS DE COLOMBIA

STRATEGIC RISK MANAGEMENT IN SOME LARGE COLOMBIAN PRIVATE COMPANIES

RESUMEN

ANDREA LUCÍA
PALACIO GIRALDO¹

MARIA ANTONIA NUÑEZ²

JEL: M1, D81

RECIBIDO: 17/12/2019
MODIFICADO: 20/05/2020
ACEPTADO: 27/05/2020

DOI: <https://doi.org/10.17230/Ad-minister.36.4>

La administración del riesgo estratégico es un proceso continuo en el cual se identifican los eventos que tienen un impacto en la capacidad de la organización para crear valor y que pueden impedir el logro de sus objetivos estratégicos. Este proceso requiere de un marco que defina una estructura, roles, responsabilidades, políticas, apetito del riesgo y la integración con la estrategia y la gestión organizacional. Por lo anterior, el objetivo de este artículo es describir cómo algunas grandes empresas privadas con operaciones en Colombia realizan la gestión de los riesgos estratégicos. Para esto se empleó una metodología cualitativa y la aplicación de cinco entrevistas semiestructuradas a los líderes de la gestión de riesgos estratégicos en grandes empresas del sector de generación de energía, cervecero, de alimentos y de bebidas no alcohólicas. Dentro de los hallazgos se resalta la importancia de realizar de manera integrada la gestión estratégica de la empresa y la gestión de riesgos, de modo que se logren mitigar los eventos de carácter negativo y aprovechar las oportunidades que se identifiquen de manera oportuna, así como incluir dentro de los análisis información de calidad tanto de carácter cualitativo como cuantitativo que permita disminuir la incertidumbre existente. A partir del conocimiento de estos procesos, este artículo plantea un punto de partida para organizaciones que desean implementar la gestión del riesgo estratégico como movilizador del cumplimiento de los objetivos empresariales.

PALABRAS CLAVE

Riesgo, gestión del riesgo, estrategia, riesgo estratégico.

ABSTRACT

Strategic risk management is a continuous activity that identifies the events that affect the capacity of an organization in creating value and which can hinder the attainment of its strategic goals. This activity requires a framework that defines the structure, roles, responsibilities, policies, risk appetite and the integration with strategy and organizational management. The main goal of this article is to describe how some large Colombian private companies do their strategic risk management. Qualitative methods were used and five semi structured interviews were conducted with leaders in strategic risk management from large energy, brewing, food and soft drink companies. One of the main findings was the importance of an integrated strategic and risk management in the companies, so as to mitigate the impact of negative events and take advantage of the timely identification of opportunities. It was also found that thorough qualitative and quantitative information available in

¹ Magister en Administración de Riesgos de la Universidad EAFIT. Miembro de la Compañía Colombia Movil S.A. E.S.P. Tigo, donde trabaja como analista de continuidad del negocio. Correo electrónico: andreapg78@hotmail.com. Identificador ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0828-4568>

² Magister en Gerencia de Riesgos y Seguros de la Universidad Pontificia de Salamanca y en administración- MBA - de la Universidad EAFIT. Profesora de tiempo completo del Departamento de Contaduría Pública, adscrito a la Escuela de Administración de la Universidad EAFIT, Medellín, Colombia. Correo electrónico: mnunezpa@eafit.edu.co. Identificador ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1246-5361>

the analysis of risk helps to reduce existing uncertainty. From the knowledge of these processes, this article proposes a starting point for organizations that wish to implement strategic risk management as a mobilizer for the achievement of business objectives.

KEYWORDS:

Risk, risk management, strategy, strategic risk.

INTRODUCCIÓN

Uno de los principios que define la gestión de riesgos es la creación de valor, es decir, cómo a través de esta se ayuda a la organización a cumplir sus objetivos, al garantizar el equilibrio entre riesgo y rentabilidad. Con el fin de cumplir esta premisa, los procesos de gestión de riesgos permean el ámbito estratégico, lo que conlleva a que cada vez más los directores y juntas directivas reconozcan esta práctica como un mecanismo para lograr la estabilidad de la organización en el tiempo (Mishra, Rolland, Satpathy y Moore, 2019), dado el nivel de exposición de las organizaciones a las incertidumbres del entorno, las cuales podrían distorsionar los objetivos estratégicos y las perspectivas de crecimiento (Ojeka, Adegboye, Alabi, Afolabi y Iyoha, 2019).

Algunos autores definen el riesgo estratégico como aquellos eventos que tienen un impacto en la capacidad de la organización para crear valor y que pueden impedir el logro de sus objetivos estratégicos. Hay que tener en cuenta que si no son gestionados adecuadamente pueden llegar a destruir valor y poner en peligro una empresa (Frigo y Anderson, 2011; Holcomb, 2006 Trullenque, 2003).

La gestión del riesgo estratégico es un proceso que permite identificar, analizar, evaluar, tratar y monitorear los eventos que pueden afectar el logro de los objetivos estratégicos (Frigo y Anderson, 2011), por lo cual debe tenerse en cuenta en el proceso de planeación estratégica (Kaplan y Mikes, 2012). La incorporación del riesgo en este proceso le permite a la organización valorar si los planes estratégicos se encuentran alineados con los objetivos estratégicos y si los riesgos definidos se encuentran dentro del apetito de riesgo de la organización (Slagmulder y Devoldere, 2018).

Ahora bien, para que la gestión del riesgo pueda movilizar y agregar valor a la gestión organizacional, requiere un marco de gestión que integre la estrategia con la gestión de riesgos soportado en el gobierno corporativo definido por la organización, así como en los procesos, personas y prácticas que la constituyen (Marsh y The Risk Management Society, 2018).

El marco de gestión de riesgos requiere de las etapas de implementación, monitoreo, revisión y mejora continua, y de una política que denote el deber que tiene la organización en la integración de los riesgos en todas sus actividades. Además, ofrece una estructura para utilizar el proceso de gestión de riesgos como base para la toma de decisiones en todos los niveles de la organización (Smith y Brooks, 2013).

Siguiendo con lo anterior, en el proceso de gestión de riesgos estratégicos se requiere un enfoque estructurado, en donde desde la junta directiva hasta los líderes de los procesos conozcan sus responsabilidades frente a su gestión. También requiere contar con elementos como la definición del apetito de riesgo de la empresa, establecido por la junta directiva respecto a los tipos de riesgos que la entidad aceptará o evitará para cumplir sus objetivos estratégicos (Gontarek y Bender, 2019), así como indicadores que proporcionen métricas que den validez a los datos identificados, entre otros elementos fundamentales para lograr su efectividad.

Estos elementos del proceso de gestión de riesgos son definidos en el gobierno de riesgos establecido en la organización, es decir, en ese conjunto de procesos y estructuras que permiten una estrategia de riesgo adecuada, evaluación y tratamiento de riesgos, funciones de cumplimiento y auditorías internas que evalúen el marco y los procesos de gestión de riesgos en la entidad (Gatzert y Schmit, 2016).

Finalmente, el proceso de gestión de riesgos estratégico deberá estar integrado a la gestión organizacional y ser un orientador de las decisiones, para evitar procesos aislados que no agreguen valor. Esto con el fin de generar una gestión de riesgos en una posición proactiva y no reactiva (Deloitte, 2012).

Esta investigación tiene como objetivo principal describir cómo grandes empresas privadas con operaciones en Colombia realizan la gestión de los riesgos estratégicos. El punto de partida es la comprensión del concepto de riesgo estratégico en cada una de ellas, para luego identificar la forma en que está estructurado el proceso y el marco de gestión, así como la integración con la gestión estratégica. Lo anterior, para que finalmente se determinen los beneficios y dificultades que han tenido en la implementación de este proceso. En este contexto, la pregunta que busca resolver esta investigación es ¿cómo las organizaciones realizan la gestión del riesgo estratégico?

El presente documento ha sido estructurado en cuatro partes. La primera consiste en el fundamento teórico que soporta la gestión del riesgo estratégico a partir de sus definiciones y marco de actuación. La segunda parte corresponde a la metodología empleada para realizar este estudio. En la tercera parte se encuentra la descripción de los resultados obtenidos luego de la realización de las entrevistas a las empresas seleccionadas. Finalmente, la cuarta parte contiene las discusiones y conclusiones luego de analizar los resultados y validarlos con la teoría estudiada sobre el tema.

MARCO TEÓRICO

Dadas las condiciones cambiantes en las que las organizaciones deben actuar, es necesario gestionar los eventos que puedan afectar su sostenimiento, su crecimiento y su capacidad de creación de valor (Soltanizadeh, Rasid, Golshan, Quoquab y Basiruddin, 2014). Estos aspectos son los denominados riesgos, que

pueden provenir de diversas fuentes tales como la globalización y los cambios tecnológicos, ambientales y del gobierno corporativo (Lechner y Gatzert, 2017; Slagmulder y Devoldere, 2018).

El riesgo se define como la posibilidad de ocurrencia de un evento interno o externo que genera incertidumbre sobre el logro de los objetivos, estos pueden tener un impacto negativo o positivo para la organización (Almeida, Teixeira, Mira da Silva y Faroleiro, 2019; Ojeka *et al.*, 2019). Así mismo, los riesgos tienen presencia cuando se presentan diferencias entre los objetivos y los intereses de la organización, dado que los recursos no son consecuentes con los objetivos que se buscan alcanzar (Holcomb, 2006).

Los riesgos deben estar enmarcados en un fin o en una actuación organizacional que, para este caso de análisis, es la estrategia, definida como un patrón o conducta en el tiempo, inmersa en lo que se planea hacer y en lo que realmente se ejecuta en una empresa (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 2007). Igualmente, hace referencia a las acciones, planes, medidas o marcos de actuación que establece una organización para obtener los beneficios esperados y lograr una ventaja competitiva perdurable (Porter, 2008; Pascual, 2008).

Estos conceptos que marcan el rumbo de la sostenibilidad de la organización requieren agruparse en un proceso de gestión estratégica, que se define como la dirección y el alcance de la organización en el mediano y largo plazo, por medio de la determinación de metas y objetivos, de forma que se logre una coherencia en la conducta organizacional que permita lograr una ventaja competitiva en el entorno en el que la empresa se desempeña (Blanco, 2014; Jhonson, Scholes y Whittington, 2010; Chandler, 1990).

La definición de riesgo y estrategia se conjugan en un concepto que es abordado como una buena práctica dentro de la gestión organizacional y se conoce como la gestión del riesgo estratégico.

Gestión de riesgos estratégicos

Los riesgos estratégicos son considerados como la posibilidad de ocurrencia de eventos que pueden afectar la misión, la visión, las estrategias y los objetivos organizacionales. Igualmente, son los riesgos que al materializarse tienen consecuencias positivas o negativas en la capacidad de la organización para ejecutar la estrategia, lograr los objetivos y preservar valor para la organización (Frigo y Anderson, 2009; Pascual, 2008; Trullenque, 2003; McConnell, 2013). Otro autor lo define como el riesgo que se presenta durante la formulación de la estrategia y en la inadecuada implementación de esta, generado por inconsistencia con los factores internos y externos a la organización (Financial Institutions Supervision, 2003). Para efectos de esta investigación, se trabajará el concepto de riesgo estratégico como los eventos que pueden generar consecuencias negativas sobre la generación de valor y el logro de la estrategia.

En consecuencia, para incorporar la gestión del riesgo estratégico a la gestión organizacional es necesario que se diseñen e implementen procesos y prácticas que articulen actividades, recursos, estructuras, roles y responsabilidades requeridos (Slagmulder y Devoldere, 2018). Este proceso fue definido inicialmente por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway), en su marco de gestión integral de riesgos (ERM, Enterprise Risk Management) (Pierce y Goldstein, 2018), como una tarea propia de la junta directiva, la gerencia y otro personal que se encarga de identificar eventos que puedan afectar el logro de los objetivos de la entidad (Viscelli, Hermanson y Beasley, 2017).

En este sentido, los objetivos que busca la gestión del riesgo estratégico son la generación de valor en todas las actividades de la organización, el aumento de las probabilidades de éxito y la disminución de los fracasos (Slagmulder y Devoldere, 2018). En complemento, indica que el objetivo no está enfocado en minimizar el riesgo que enfrenta la organización, sino en elegir el nivel de riesgo requerido para la generación de valor para los accionistas (Meulbroek, 2002).

También se debe tener en cuenta que la gestión de los riesgos estratégicos representa una mejora en el entendimiento del nivel de riesgo de la organización, lo que permite una mayor eficiencia en la toma de decisiones estratégicas (Chapman, 2011). Contar con un enfoque de gestión del riesgo estratégico genera una integración y conexión con la estrategia; refuerza la relación entre la definición de la estrategia, su ejecución y los procesos de gestión de riesgos de la organización (Frigo y Anderson, 2009), a través de la identificación, análisis y tratamiento de los eventos adversos que afectan el cumplimiento de los objetivos estratégicos (Bolaño-Rodríguez, Alfonso-Robaina, Ramirez-Morol y Hernández-Rodríguez, 2011).

Con el propósito de alcanzar los objetivos mencionados, la gestión del riesgo estratégico requiere coordinar actividades y recursos en toda la organización (Lin, Yut, y Wen, 2012). Estas actividades y recursos son los elementos del marco y del proceso que se deben desarrollar para apropiarse e incorporar la gestión del riesgo estratégico en la organización (Frigo y Anderson, 2009).

Marco para la gestión de riesgos estratégicos

Para integrar y soportar el proceso de gestión del riesgo estratégico en la gestión integral del riesgo (ERM), es fundamental desarrollar un marco de referencia para su gestión (Pierce y Goldstein, 2018), que constituya un conjunto de elementos para diseñar, implementar, monitorear y ayudar a introducir este proceso en toda la organización (Govender, 2018). El marco de referencia debe estar incluido en el gobierno que integra la estructura, los roles y las responsabilidades para la gestión de riesgos, las políticas y prácticas de la organización (Young, 2018), así como el apetito y tolerancia al riesgo, la comunicación y el reporte, la madurez de la gestión de riesgos y la integración de la gestión estratégica con la gestión de riesgos.

La *estructura* para la gestión del riesgo incluye roles, responsabilidades y la asignación de recursos de quienes establecen las directrices y quienes las ejecutan en torno al tema, y debe ser capaz de abordar los riesgos estratégicos (Celada, Quintero y Rios, 2016; Fraser y Simkins, 2016). De ahí que la organización deba definir e implementar una estructura que incluya el entendimiento de la estrategia y los riesgos asociados a esta, es decir, la gestión de dichos riesgos, la toma de decisiones basada en riesgos y el aseguramiento de que las prácticas de gestión de riesgos estratégicos sean adecuadas (Frigo y Anderson, 2011).

Otro elemento del marco de gestión de riesgos es la *política*, por la cual la organización establece los objetivos de la gestión de riesgos y su compromiso. Por ello debe estar integrada con la cultura organizacional y servir como marco de actuación para todos los niveles de la organización (Young, 2014).

Para lograr una toma de decisiones basada en riesgos estratégicos, se requiere que la organización defina sus niveles de *apetito y tolerancia al riesgo*. El apetito de riesgo es el nivel de riesgo que la organización está dispuesta a aceptar en busca del logro de sus objetivos estratégicos, es un criterio para la definición de la estrategia y para la asignación y priorización de recursos (Faleato, 2013; Instituto de Auditores Internos de España, 2012). El apetito puede definirse a nivel estratégico, es decir, que dé alcance a toda la organización o por otros ámbitos de gestión (Bueno, Correa y Echeverry, 2010). La definición e implantación del apetito es fundamental en el marco de la gestión del riesgo estratégico, debe ser un elemento del gobierno corporativo y estar definido por la alta dirección, puesto que es el elemento que permite un equilibrio entre el riesgo asumido y la rentabilidad esperada (Gontarek y Bender, 2019).

La tolerancia al riesgo es el nivel de variación aceptable en el logro de los objetivos e indica la cantidad máxima de riesgo que se puede asumir (Faleato, 2013; Instituto de Auditores Internos de España, 2012). Funciona como un nivel de alerta para evitar que se tomen decisiones que están por fuera de los niveles asumibles por la organización y provee mayor seguridad para el logro de los objetivos (Bueno, Correa, y Echeverry, 2010). Las organizaciones siempre deben monitorear que el riesgo asumido esté de acuerdo con el apetito y evitar que supere los niveles definidos en la tolerancia (Instituto de Auditores Internos de España, 2012).

La *comunicación* es el elemento que hace que la gestión de riesgos estratégicos permee todos los niveles de la organización y permita un mayor conocimiento para la toma de decisiones basadas en riesgos (Kasim, 2016). Se deben definir mecanismos de comunicación interna y externa y de presentación de informes para facilitar que los diferentes estamentos de la organización estén informados sobre el desempeño de la gestión de riesgos estratégicos, se facilite la rendición de cuentas, la supervisión y revisión (Organización Internacional de Normalización [ISO, International Organization for Standardization], 2018; Federación de Asociaciones Europeas de Gestión del Riesgo [FERMA, Federation of European Risk Management Associations], 2002).

Es necesario realizar un *monitoreo* del desempeño del marco de la gestión de riesgos estratégicos con el fin de determinar si es adecuado para los propósitos de la organización (Kheirandish y Banhashemi, 2016). De esta manera se puede mejorar la gestión de riesgos y determinar los cambios o mejoras requeridos (Beasley, Branson y Hancock, 2010). Este monitoreo se realiza a través de la aplicación de *modelos de madurez de riesgos* (RMM, Risk Maturity Model) que sirve como punto de partida para desarrollar y mejorar el esquema actual de la gestión de riesgos estratégicos (Wieczorek Kosmala, 2014), que permite identificar las brechas existentes que determinan el nivel de implementación y establecer los objetivos de mejora (Hillson, 1997). Dichos modelos proveen un marco para ajustar la estructura y procesos requeridos para llegar al nivel de madurez deseado en la gestión de riesgos (Lotti Oliva, 2016). El nivel más alto de la gestión de riesgos estratégicos se logra cuando está totalmente integrada a la gestión organizacional (Hillson, 1997).

Finalmente, como elemento del marco de la gestión de riesgos está la *integración entre la gestión estratégica y la gestión del riesgo estratégico*, que no debe concebirse de manera independiente, sino como un proceso de desarrollo continuo que se ejecuta en todas las etapas de la estrategia, desde su formulación hasta su ejecución, ajuste y mejora (ISO, 2018; FERMA, 2002). Es necesario que las organizaciones contemplen una gestión de riesgos integrada a la estrategia, de forma que se optimicen las decisiones organizacionales en un entorno dinámico (Vij, 2019). El proceso de integración inicia con el entendimiento de los riesgos estratégicos por parte de los líderes, desde el reconocimiento de que cada estrategia posee riesgos. De ahí que también se deba valorar la afectación de los riesgos e incorporarla en el proceso de planeación estratégica, para lograr una toma de decisiones estratégicas basada en riesgos (Deloitte, 2016; Vij, 2019).

Otro elemento fundamental que se debe contemplar en la integración es la alineación entre la estrategia y el apetito de riesgo definido por la organización. Cuando se plantean las estrategias, se debe asegurar que estén alineadas con el apetito de riesgo, solo así se toman decisiones que la organización está en capacidad de asumir y se establece una guía para la priorización y asignación de recursos (Instituto de Auditores Internos de España, 2012).

Los elementos que componen el marco anteriormente descrito son fundamentales para asegurar el éxito de la gestión del riesgo estratégico, ya que proporcionan la base para que este proceso sea parte integral de la gestión organizacional y, adicionalmente, se deben vincular con procesos como gestión estratégica y auditoría interna (Oliveira, Méxas, Meiriño y Drumond, 2018; Mishra, Rolland, Satpathy y Moore, 2019).

Luego de tener definido el marco es necesario establecer los procedimientos o prácticas que componen el proceso de gestión de los riesgos estratégicos, esto quiere decir, ejecutar las actividades de identificación, análisis, evaluación, tratamiento y monitoreo de los riesgos estratégicos de la organización (Gatzert & Schmit, 2016).

Proceso de gestión de riesgos estratégicos

La *identificación de los riesgos* consiste en detectar eventos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Por ello es necesario que la alta dirección reconozca la importancia de dichos factores y el impacto sobre el logro de los objetivos (Kasim, 2016). La identificación puede hacerse a partir de una lista de riesgos estratégicos que sirven de guía durante las etapas de planeación, ejecución y evaluación de las estrategias (Mejía, 2013). De modo similar, se proponen metodologías en las que los líderes de la organización realizan una lluvia de ideas basadas en su propia experiencia y en la de otras organizaciones, con el fin de identificar los riesgos que podrían menoscabar la estrategia (Rostami, Sommerville, Wong y Lee, 2014). El objetivo de esta etapa es identificar los riesgos clave asociados a la estrategia, por lo que es importante tener un profundo conocimiento de esta, lo cual se puede lograr a través de entrevistas, encuestas y grupos focales con los directores (Frigo y Anderson, 2009).

Luego de la identificación, deberá llevarse a cabo la etapa de *análisis y evaluación* de los riesgos, según su probabilidad e impacto, puesto que ello puede determinar cómo deben ser administrados y proporciona elementos para la gestión de recursos (Gatzert y Schmit, 2016). La medición y evaluación del riesgo tiene por objetivo establecer el grado en el cual podrían no ser logrados los objetivos estratégicos (E. Grifell y P. Marqués, 2005). Para la evaluación de los riesgos estratégicos, las organizaciones le han incorporado a las medidas tradicionales de riesgo nuevas dimensiones, como la velocidad del riesgo o el grado en que la organización está preparada. El nivel de detalle y complejidad con que se realiza este proceso depende de la madurez de los procesos de administración del riesgo de la organización (Frigo & Anderson, 2009).

El *tratamiento* de los riesgos estratégicos son las medidas que la organización implementa para modificar el riesgo y llevarlo a niveles tolerables por la empresa (Green, 2016). Los planes de acción que se definan para los riesgos estratégicos deben integrarse a los procesos de ejecución de la estrategia (Frigo y Anderson, 2011). Es fundamental hacer énfasis en estos planes, pues son los que aportan a la sostenibilidad y crecimiento de la organización (Marsh y The Risk Management Society, 2018).

Como última etapa del proceso se encuentra el *monitoreo* de riesgos, en el que se mide el avance de implementación de las medidas de tratamiento, así como los eventos en sí mismos (Green, 2016). El resultado puede ser incorporado en los procesos de la estrategia y exigirá a la organización cambios y flexibilidad estratégica (Deloitte, 2012). Para adelantar esta actividad se pueden implementar indicadores claves de riesgo que son medidas que proporcionan información o alertas sobre cambios en la exposición al riesgo y favorecen un seguimiento más trazable y medible (Marsh y The Risk Management Society, 2018). Los indicadores clave de riesgo son métricas que ayudan a monitorear posibles cambios en el futuro sobre los riesgos identificados o nuevos que puedan surgir, lo que permite a la organización

estar en una posición proactiva sobre los eventos que pueden impactar la estrategia (Beasley, Branson y Hancock, 2010).

La gestión estratégica establece los objetivos, metas y acciones que requiere la organización para lograr una ventaja competitiva (Porter, 2008). Adicionalmente, proporciona herramientas para medir el logro de la estrategia a través de la información que determina el cumplimiento de estos objetivos establecidos (Kaplan y Norton, 2008). La gestión del riesgo estratégico ayuda a quienes dirigen la organización a gestionar los eventos que pueden afectar el logro de la estrategia, por lo tanto, lograr integrar estos dos procesos ubica a la organización en una posición que facilita el logro de las ventajas competitivas definidas (Beasley, Chen, Nunez y Wright, 2006).

METODOLOGÍA

La investigación es de carácter cualitativo, busca comprender e interpretar fenómenos a través de las experiencias de los participantes para profundizar en sus puntos de vista, interpretaciones y criterios (Hernández-Samperi y Mendoza, 2018), lo que proporciona los insumos requeridos para el análisis e interpretación de los datos. Se adopta un enfoque descriptivo ya que se pretende investigar el comportamiento de las organizaciones participantes en cuanto al proceso y también los elementos relacionados con la forma como gestionan el riesgo estratégico, con el propósito de especificar las características de este (Hernández-Samperi y Mendoza, 2018; Yin, 2009). El desarrollo de la investigación se basa en descripciones narrativas con el fin de lograr un conocimiento detallado de los casos específicos (Lopez Herrera y Salas Harms, 2009).

La recolección de información se realizó por medio de entrevistas semiestructuradas, soportadas en un protocolo de recolección de datos que fue completado con preguntas adicionales en los casos en que fue requerido (Galeano, 2004), para comprender y analizar cómo las organizaciones participantes realizan la gestión de los riesgos estratégicos y poder contrastar sus respuestas con la teoría revisada. La recopilación de datos por medio de entrevistas mejora la validez interna porque le permite al investigador solicitar aclaraciones e información adicional (Blok, van Ingen, de Boer y Sloodman, 2020), lo que proporciona una mayor confiabilidad de los datos.

El protocolo de entrevista se estructura iniciando con los objetivos del estudio, de modo que el entrevistado pueda tener claridad sobre los elementos en los que se concentra la investigación, posteriormente se relacionan las condiciones generales bajo las cuales se rige la entrevista, que tienen que ver con la confidencialidad y los fines académicos del trabajo. Por último, se desarrollan las preguntas de acuerdo con las variables de análisis que guían la investigación.

Las variables de análisis corresponden a elementos relacionados con la gestión de riesgos estratégicos, estas fueron estructuradas a partir de la teoría desarrollada en el marco teórico. Dichas variables son el marco de referencia que incorpora la

estructura, los roles y las responsabilidades asociadas, la política que genera el lineamiento general a partir del cual se rige dicha gestión, la definición del apetito y la tolerancia al riesgo, la comunicación y el reporte, la medición de la madurez de la gestión de riesgos y la integración que debe existir entre la gestión estratégica y la gestión de riesgos. Adicionalmente, se analiza el proceso de gestión de riesgos estratégicos en cada una de sus etapas de identificación, análisis y evaluación, tratamiento y monitoreo.

Para la elección de las empresas participantes de este estudio se realizó un muestreo no probabilístico intencional basado en casos-tipo porque se puede obtener información con mayor profundidad y calidad (Hernández-Samperi y Mendoza, 2018). La muestra está conformada por cinco empresas cuya selección se realizó bajo un primer criterio que establecía la existencia de la gestión del riesgo estratégico, debido a que fue recurrente encontrar que las empresas no contaban con una gestión de riesgos estratégicos estructurada. En los estudios cualitativos en donde se emplean casos de estudio, un tamaño adecuado de la muestra es de tres a cinco casos si el objetivo es profundizar en la información (Creswell, 2002; Hernández-Samperi y Mendoza, 2018).

Las empresas que participaron de esta investigación también debían cumplir con el criterio de ser grandes empresas y tener operaciones en Colombia. La clasificación del tamaño de las empresas tiene múltiples consideraciones, estas van desde el valor de las ventas o el patrimonio en moneda local hasta la cantidad de trabajadores que tenga la compañía, esta última variable es considerada como la más estable (Urmeneta, 2016), por lo cual para este estudio se consideró como gran empresa aquella que tuviera una planta superior a doscientos trabajadores o colaboradores (Nieto, Timoté, Sánchez y Villarreal, 2015).

De las empresas seleccionadas, dos pertenecen al sector de generación de energía, una al sector cervecero, una al sector de bebidas y otra al sector alimenticio. Algunas características de las empresas se describen a continuación (estas son enumeradas para guardar la confidencialidad de sus nombres, ya que fue solicitada).

Tabla 1. Características de las empresas estudiadas

	Empresa 1 E1	Empresa 2 E2	Empresa 3 E3	Empresa 4 E4	Empresa 5 E5
Sector	Cervecero	Generación de energía	Alimentos	Bebidas no alcohólicas	Generación de energía
Operación	Multinacional	Nacional	Nacional	Nacional	Nacional
Colaboradores	4.100	1.430	44.000	12.000	600

Fuente: Elaboración propia

Las entrevistas se aplicaron a los líderes responsables de la gestión de riesgos estratégicos, dado que podían suministrar información útil para este estudio (Palinkas, Horwitz, Green, Wisdom, Duan y Hoagwood, 2015). Estas entrevistas fueron grabadas con autorización de los entrevistados, transcritas y codificadas, lo que facilitó el análisis de la información obtenida. El protocolo de entrevista se construyó a partir del marco teórico: se identificaron las variables de la gestión del riesgo estratégico, las cuales se encuentran en el marco para la gestión de riesgos estratégicos y el proceso de gestión de estos riesgos; con base en estas variables se formularon las preguntas. Luego este protocolo fue sometido a prueba con la realización de una entrevista piloto, lo que permitió realizar ajustes y mejoras para las siguientes entrevistas.

Luego de la prueba piloto se realizaron las entrevistas, en las que se indagó sobre cómo la entidad realizaba la gestión del riesgo estratégico, su definición, el proceso de gestión de este riesgo y su integración con la gestión estratégica de la compañía. También se analizó cómo la gestión del riesgo a nivel estratégico influye en las decisiones de la compañía, las causas asociadas al incumplimiento de las definiciones estratégicas de la entidad y el tratamiento de las mismas.

La información obtenida en las entrevistas permitió cumplir con el objetivo general de la investigación y los objetivos específicos, en cuanto al conocimiento del proceso de gestión estratégica en la organización, la gestión del riesgo de direccionamiento estratégico, los mecanismos para tratar este riesgo, así como los beneficios y dificultades que se han presentado en las organizaciones para la gestión de estos a nivel estratégico.

RESULTADOS

Con el fin de analizar cómo se realiza la gestión del riesgo estratégico en las organizaciones que participaron en esta investigación, se realizó una comparación entre las variables y definiciones identificadas con cada uno de los entrevistados y los conceptos establecidos en el marco teórico. En este apartado se relacionan los resultados obtenidos. A continuación, se presenta un cuadro que consolida la información obtenida que será ampliada posteriormente:

CATEGORÍA	RESULTADO
Marco para la gestión del riesgo estratégico	
Roles y responsabilidades de la gestión de riesgos	<p>Equipo de riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lineamientos metodológicos • Monitoreo • Comunicación y reporte <p>Comité de riesgos y auditoría:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento de riesgos • Evaluar madurez de la gestión de riesgos.
Política de gestión de riesgos	Proporciona los lineamientos generales para la gestión del riesgo estratégico.
Apetito y tolerancia al riesgo	<p>Son definidos, comprendidos y asumidos como un criterio de decisión en la gestión de los riesgos estratégicos.</p> <p>El tratamiento de los riesgos estratégicos depende del nivel de exposición que tiene este, el apetito del riesgo y el costo del tratamiento.</p>
Comunicación y reporte	Son elementos integrados en la gestión, se materializan en reuniones de comité de auditoría, de riesgos o de presidencia.
Medición de la madurez de riesgos	No todas las empresas evalúan la madurez de su gestión de riesgos. El uso de estas herramientas está ligado a la trayectoria de las empresas en la gestión de riesgos.
Integración de la gestión estratégica y la gestión de riesgos estratégicos.	La gestión de riesgos estratégicos se realiza a partir de las definiciones estratégicas, es decir, luego de la definición de los objetivos estratégicos.
Proceso de gestión de riesgos estratégicos	
Identificación de riesgos estratégicos	<p>Se identifican diferentes formas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Talleres con la alta dirección en los cuales se identifican los riesgos que podrían afectar el logro de la estrategia • Análisis de información de estudios de riesgos y amenazas en el mercado • Agrupación de riesgos tácticos y operativos • Gestión de tendencias y riesgos <p>Los riesgos identificados son validados con expertos en los temas</p>

CATEGORÍA	RESULTADO
Proceso de gestión de riesgos estratégicos	
Análisis y evaluación de los riesgos estratégicos	<p>Se determinan los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se evalúan criterios de probabilidad e impacto, determinando tipos de impacto según el riesgo que se evalúa • Uso de escalas cualitativas y semicuantitativas • La evaluación de los riesgos es realizada por los dueños de los riesgos, es decir, la alta dirección
Tratamiento de los riesgos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Se prioriza según el nivel de riesgo • Se materializa a través de acciones estratégicas • Análisis del costo del tratamiento versus nivel de exposición del riesgo • Equipos de riesgos proporcionan acompañamiento y seguimiento en el tratamiento de los riesgos estratégicos
Monitoreo de los riesgos	<p>Diferentes mecanismos para monitorear riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En comités de presidencia • Indicadores claves de desempeño (KPI, Key Performance Indicator) • Indicadores claves de riesgo (KRI, Key Risk Indicator) • Seguimiento a cambios en los niveles de los riesgos estratégicos

Gestión de riesgos estratégicos

Se consideró necesario conocer el concepto de riesgo estratégico sobre el que cada organización opera, a fin de asegurar un concepto estandarizado a partir del cual se desarrolle la entrevista según lo esperado. En términos generales, las empresas investigadas lo definen como el riesgo que en caso de materializarse puede afectar o impactar el cumplimiento de los objetivos y metas estratégicas, a esto se le complementa el hecho de que estos son los riesgos que requieren atención y gestión por parte de la alta dirección (entrevistas a empresas 1, 2, 3, 4 y 5).

Marco para la gestión de riesgos estratégicos

Se indagó acerca de los elementos del marco de la gestión de riesgos estratégicos como la estructura, la política de riesgos, el apetito, la tolerancia, los elementos de comunicación, el nivel de madurez de la administración de riesgos y la alineación de la gestión estratégica con la gestión de riesgos, ya que estos factores son los que aportan para la movilización de las etapas del proceso de gestión de riesgos estratégicos.

Sobre los componentes relacionados con la estructura de la gestión de riesgos estratégicos, se destaca en las entrevistas E1, E3 y E5 que la definición del gobierno del riesgo incorpora compromisos principales en la junta directiva y en equipos directivos, debido a la importancia que requiere la gestión de los eventos de carácter estratégico, ya que según lo que manifiestan deben enfocarse no solamente en la mitigación de los eventos negativos, sino también en el aprovechamiento de las oportunidades que pueden identificarse en dicha gestión.

La designación de *roles y responsabilidades* asociadas va desde la junta directiva, el equipo de dirección, el comité de auditoría y hasta los dueños de procesos (entrevistas a empresas 1, 2, 3, 4 y 5). De forma específica, en la empresa cervecera, la de alimentos y una del sector energético, se destaca que el área de riesgos es transversal a la organización, es responsable de asegurar una definición adecuada de metodologías, de acuerdo con las características propias de la empresa, así como de garantizar que se apliquen dichas metodologías de manera adecuada, monitorear la gestión de riesgos y generar la comunicación y los reportes requeridos, relacionados con los riesgos estratégicos (entrevistas a empresas 1, 3 y 5). Por su parte, los entrevistados de las empresas E1, E3 y E4 mencionan que el comité de riesgos y auditoría tiene la responsabilidad de hacer seguimiento a los temas de riesgos, generar las alertas ante situaciones a las que deba ponerse especial atención para actuar de manera anticipada y de evaluar el estado de implementación del sistema de gestión de riesgos.

Según lo manifestado por las personas entrevistadas, la organización generadora de energía 2, la de alimentos y la de bebidas, cuentan con una política de gestión de riesgos que proporciona los lineamientos generales para la gestión del riesgo estratégico, que deben ser conocidos y asumidos por todas las partes interesadas. Asimismo, el entrevistado E3 resalta la importancia de dicha política, dado que a partir de esta definición se proporcionan los límites de actuación para asegurar los resultados de la gestión.

En cuanto a las variables de apetito y tolerancia al riesgo, que son elementos requeridos para darle coherencia a la gestión de riesgos en la medida que permiten agregar valor a la gestión, se identifica que en la empresa cervecera, de alimentos y en la generadora de energía 2, son conocidas y comprendidas dichas variables y constituyen un criterio para la toma de decisiones (entrevistas a empresas 1, 3, y 5).

A manera de ejemplo, en la multinacional para implementar un tratamiento a un riesgo, la determinación depende de la exposición al riesgo que se tenga, según el

apetito definido por la organización y del costo del proyecto. Incluso rescatan que hay proyectos que se han dejado de ejecutar porque no están alineados con el apetito de riesgo de la organización.

En cuanto a los elementos de comunicación y reporte, se identificó que en la organización de alimentos tienen establecida la periodicidad para cada tipo de informe o reporte y las diferentes instancias en las que se debe presentar. Por ejemplo, se define el tipo de información que se lleva a los equipos directivos, a la junta directiva y al comité de riesgos y auditoría, debido a que la recomendación por parte de estas instancias es poder contar con información de calidad, basada en un equilibrio de datos cualitativos y cuantitativos que les permita tomar mejores decisiones y disminuir la incertidumbre existente. Por su parte, en las empresas E4 y E5 mencionan que los elementos de comunicación y reporte no solamente incluyen lo que debe presentarse a los agentes internos, sino también la interrelación que debe existir con los agentes externos como instituciones financieras, clientes, proveedores y la comunidad en general.

Sobre la *madurez del sistema de administración de riesgos estratégicos*, las empresas entrevistadas E2, E4 y E5 relacionan que los modelos de madurez se constituyen en una herramienta que permite monitorear el nivel de desarrollo en el que se encuentran, y se evidencia que en la empresa multinacional realizan la medición con una metodología propia, donde aplican un método cruzado, en el que una región (grupo de países) realiza la medición de otra región, esto en cabeza de los equipos de riesgos y control interno (entrevista a empresa 1). Entre tanto, en la organización generadora de energía 2 realizan la medición con el modelo de la sociedad de gestión de riesgos (RIMS, Risk Management Society),³ este lo definen como un modelo más integral y retador, que les permite identificar a dónde quieren llegar con la gestión de riesgos y cerrar así las brechas existentes.

Se indagó sobre la *integración* existente entre las áreas o procesos de gestión de riesgos y gestión estratégica y se encontró que la alineación está dada esencialmente en la identificación de los riesgos y se desarrolla después de la definición de los lineamientos estratégicos (entrevistas a empresas 2, 3, 4 y 5), lo cual según el entrevistado de la empresa E3 no es lo ideal, dado que los ejercicios de planeación estratégica y gestión de riesgos estratégicos deben realizarse de manera paralela para que cobre un mayor sentido y efectividad. En la organización del sector energético 2, se resalta una iniciativa que está en desarrollo para buscar mayor integración de riesgos en la estrategia que consiste en que el equipo de riesgos participe en los ejercicios de planeación estratégica, inicialmente como observadores. Sin embargo, precisan que el propósito está enfocado en poder llegar a generar cuestionamientos sobre los riesgos que se asumen al aprobar la definición de un objetivo estratégico.

³ El modelo de madurez de RIMS provee un marco para la autoevaluación y mejora de las prácticas de gestión de riesgos corporativos.

Proceso de gestión de riesgos estratégicos

Al indagar en las entrevistas cómo se desarrolla dentro de la organización el proceso de gestión de riesgos estratégicos, se concluye que básicamente este está soportado en la metodología propuesta por el estándar ISO 31000. Cada una de las etapas de este proceso las desarrollan de la manera que se expone a continuación.

En las empresas generadoras de energía, la de alimentos y la de bebidas, la *identificación de riesgos estratégicos* se hace en talleres con el equipo de la alta dirección. El insumo para este ejercicio son los objetivos estratégicos ya definidos por la organización, puesto que allí se discuten los elementos que pueden afectar el logro de la estrategia (entrevistas a empresas 2, 3, 4 y 5). Adicional a lo anterior, en la empresa de bebidas no alcohólicas la identificación se complementa con análisis de riesgos operativos críticos, estudios de riesgos de firmas de consultoría y auditoría, análisis de estados financieros y estudios sectoriales. Por su parte, la multinacional genera una consolidación de los riesgos estratégicos globales que permiten visualizar los diez mejores de los más representativos, a partir de la agrupación de los riesgos identificados en las operaciones en todo el mundo y su nivel de riesgo.

Con respecto a esta etapa en ambas organizaciones generadoras de energía, la de alimentos y la de bebidas, se asigna un dueño responsable de cada riesgo, quien participa en la identificación de otras características de los riesgos, como las causas y consecuencias de su materialización. De manera específica, en cuanto a las causas y los riesgos estratégicos los entrevistados identificaron cuáles son los elementos que pueden impedir el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Los riesgos estratégicos y sus causas pueden estar inmersos en aspectos de la estrategia o de la operación. Los elementos mencionados por los entrevistados son los siguientes.

Factores internos relacionados con la estrategia:

- Inadecuada definición de la estrategia. No hay claridad en la definición de los objetivos y no se analizan elementos externos que pueden afectar el logro de la estrategia
- Inadecuado seguimiento al cumplimiento de la estrategia
- La estrategia no se comunica o se utiliza un lenguaje que no facilita su apropiación
- Desarticulación de los planes tácticos con los objetivos estratégicos

Factores internos relacionados con las operaciones:

- Incumplimiento de las metas de las operaciones de la organización
- Falta de control en los procesos
- Falta de articulación entre los procesos

Factores comunes entre la estrategia y la operación:

- Desalineación entre la estrategia y la operación
- Inadecuada cultura organizacional y resistencia al cambio frente a la gestión de riesgos

Factores externos:

- Entorno político y regulatorio cambiante

Estos riesgos y causas que inhiben o afectan el cumplimiento de la estrategia se gestionan desde diferentes ámbitos de la organización, pero según lo expresan los entrevistados de ambas generadoras de energía, deberá hacerse de forma integral y coordinada.

Para el *análisis y evaluación de los riesgos estratégicos*, las empresas del sector de alimentos y las dos de generación de energía, manifiestan que realizan validación de los riesgos identificados con expertos en el tema, comité de auditoría y comité de riesgos. En la multinacional E1, se realizan depuraciones cuando surgen riesgos que no son de carácter estratégico, sin embargo, en el caso de la empresa de bebidas E4 los riesgos operativos son tenidos en cuenta cuando tienen una magnitud que puede generar un incumplimiento de los objetivos estratégicos. Otro elemento particular encontrado, es que una de las organizaciones del sector energético realiza o complementa el proceso con una metodología llamada gestión de tendencias y riesgos.⁴

El análisis de los riesgos estratégicos, según la respuesta de todos los entrevistados, se realiza para determinar el nivel de cada uno de los riesgos y para priorizar el tratamiento a implementar, este se realiza en términos de probabilidad, impacto o consecuencias. En las organizaciones E1, E2 y E4 se califican los impactos financieros, reputacionales, afectación a las personas y regulatorias o normativas, específicamente en la empresa E2 se utilizan escalas de calificación semicuantitativas. Adicionalmente, en la organización E3 para llegar al resultado final de la calificación del riesgo se evalúa con los dueños de los riesgos la efectividad o los niveles de los controles estratégicos. En los casos de las organizaciones E1, E3 y E5 la valoración se hace en talleres con el equipo directivo; en la multinacional, califican con la alta dirección, el comité de riesgos y el comité de auditoría. Finalmente, en la organización E4 la calificación la realizan de forma individual con cada uno de los vicepresidentes de la organización y posteriormente se ejecuta la ponderación final.

El *tratamiento de los riesgos estratégicos* se prioriza según el resultado del nivel de riesgo. A partir de este se determinan acciones estratégicas que pueden ser iniciativas o proyectos, realizadas por la alta dirección o lideradas por el dueño de

⁴ La gestión de tendencias y riesgos es una metodología para riesgo estratégico desarrollada por el Grupo Sura. Analiza tendencias particulares del mercado que pueden potenciar la materialización de los riesgos identificados.

cada riesgo. Al respecto se resalta que en la multinacional las acciones estratégicas están alineadas con el costo de implementación, de esta manera aseguran el costo y beneficio de dichas acciones, lo que además denota el conocimiento organizacional frente a la gestión de los riesgos. Asimismo, las empresas E2, E4 y E5 manifiestan que al tratarse de riesgos estratégicos que pueden representar una alta afectación para la compañía, los tratamientos propuestos son evaluados por el comité de gerencia y se solicita su seguimiento y reporte de la implementación periódicamente. Las áreas de riesgos corporativos realizan acompañamiento, seguimiento y orientación metodológica en el desarrollo de este ejercicio.

Sobre el seguimiento y *monitoreo de los riesgos*, los entrevistados manifestaron diferentes mecanismos para realizarlos. En el caso de las organizaciones de alimentos, bebidas y sector energético los realiza el comité de alta gerencia; en la multinacional tanto los riesgos estratégicos como las medidas para tratarlos se calculan por medio de indicadores de procesos, hasta la medición a través del desempeño individual. La empresa E1 realiza el seguimiento mediante un software en el cual registra el avance al cumplimiento de los tratamientos de los riesgos y anualmente mide su efectividad. En las empresas E2, E3 y E5 el seguimiento y monitoreo de riesgos estratégicos es apoyado por áreas o procesos como la auditoría interna y la planeación, así como por el comité de riesgos y auditoría que cumple un papel fundamental en esta labor, según lo validado por las empresas.

Complementario a esto, se destaca la responsabilidad de los equipos de riesgos de monitorear el cumplimiento en la ejecución de los seguimientos para generar las alertas respectivas (entrevista a empresa 2). Finalmente, para el seguimiento a los riesgos estratégicos, la organización de alimentos desarrollará la implementación de indicadores claves de riesgo (KRI) con el fin de poder monitorear el comportamiento de cada riesgo y proveer más información a través de datos cuantitativos, generar alertas sobre cambios en el nivel de estos y facilitar la toma de decisiones.

Beneficios obtenidos al implementar la gestión de riesgos

Luego de la implementación y desarrollo de la gestión del riesgo estratégico, las empresas han evidenciado beneficios como el compromiso que tiene la alta dirección, soportado en que todo lo que se realiza basado en una adecuada gestión de riesgos, tiene mayor probabilidad de tomar acciones oportunas y cumplir con los objetivos. La alta dirección concibe la gestión de riesgos como un elemento que aporta valor a la organización y ayuda a cumplir la estrategia, al incrementar los resultados en el cumplimiento de objetivos (entrevista a empresa 1).

Otro aspecto manifestado por la empresa E2 es que se ha logrado dar a conocer a la alta dirección los riesgos derivados de la estrategia y su responsabilidad en la gestión de estos. Por su parte, en la empresa E3 han logrado trascender del ámbito del riesgo operativo al estratégico, así también se ha empoderado a la alta gerencia

de estos riesgos. Aquí vale la pena resaltar que la gestión del riesgo estratégico ha ayudado a la alta dirección a encargarse de los elementos que impiden el cumplimiento de los objetivos estratégicos, por ende, también de los objetivos operativos. Complementario a esto, desde la empresa multinacional se manifiesta que contar con una gestión de riesgos estratégicos permite implementar planes tácticos coherentes, priorizar la asignación de recursos (entrevista a empresa 4), asegurar la gestión operativa y desarrollar un programa organizacional de control interno y un programa de auditoría basada en riesgos (entrevista a empresas 1 y 4).

Dificultades en la implementación de la gestión de riesgos estratégicos

Cuando se hace referencia a las ventajas o beneficios, también es necesario conocer cuáles han sido las dificultades y retos que han enfrentado las organizaciones en la gestión de los riesgos estratégicos. Las respuestas de los entrevistados de las empresas E1 y E2, manifiestan sobre este aspecto que la cultura es un elemento retador y que requiere un trabajo articulado para lograr el convencimiento y la apropiación, puesto que la gestión de riesgos debe quedar inmersa en la cultura organizacional y es común encontrar personas resistentes a estos procesos, que no identifican el valor agregado que se puede obtener.

Otro elemento mencionado por las empresas E3 y E5 es la asignación de tiempo por parte del equipo directivo, se identifica su relación con el punto anterior, ya que no debe ser una actividad adicional, sino parte de su gestión. En consecuencia, aparece la dificultad de no utilizar un lenguaje adecuado que pueda ser entendido y apropiado por el nivel directivo, por lo cual la empresa E4 reitera la importancia del compromiso y confianza que debe generar el equipo directivo en relación con la gestión de riesgos estratégicos, para lograr el éxito en su desarrollo.

Otros elementos que consideran las empresas E1, E3 y E4 son la dificultad para integrar la gestión de riesgos a otros sistemas de gestión de la organización⁵ y situaciones como cambios en la alta dirección de la organización, que generan una interrupción en la continuidad de las estrategias y procesos de gestión de riesgos.

Recomendaciones para implementar la gestión de riesgos estratégicos

Finalmente, los entrevistados como responsables de la gestión del riesgo estratégico, recomiendan tener en cuenta estos elementos para la implementación en cualquier organización:

- Durante la formulación de la estrategia realizar la identificación de los riesgos asociados a esta, no de manera posterior.
- Capacitación y concientización de todo el equipo directivo. Esto para lograr que el análisis sea racional y lógico, y que se haga desde el nivel de apetito de riesgo que tiene la organización.

⁵ Otros sistemas de gestión son el de seguridad y salud en el trabajo, sistema de gestión de calidad y sistema de gestión ambiental, entre los mencionados.

- Comunicar la estrategia y también los riesgos asociados, y lograr así que las personas la comprendan y ayuden a movilizarla.
- Dar a conocer en todos los niveles de la empresa las responsabilidades relacionadas con la gestión de riesgos estratégicos.
- Iniciar la implementación de la gestión de riesgos por el ámbito estratégico. De esta manera, se obtiene el convencimiento de la alta dirección, lo que facilita la cohesión con los otros niveles de la organización.
- No es necesario esperar a que se materialicen riesgos que afecten los objetivos estratégicos de las empresas y poner en riesgo la supervivencia para implementar la gestión de riesgos estratégicos.
- En el caso de los gestores de riesgos, es necesario que se utilice un lenguaje diferenciado, es decir, que se hable en los términos que a la alta dirección le interese escuchar.
- Generar alineación e integración con otros procesos, como auditoría, planeación, financiera, entre otros.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La investigación desarrollada presenta una descripción de la forma en que las organizaciones estudiadas realizan la gestión del riesgo estratégico. En este sentido, se analizaron variables como los procesos para gestionar la estrategia, las definiciones de los riesgos estratégicos, el marco y el proceso de gestión, así como los beneficios y dificultades que han tenido en el desarrollo de este tema.

Al conocer la forma como cada entrevistado describe la gestión y como se refiere a la estrategia que lleva su organización, se evidencia que tiene similitudes con la información encontrada en la literatura. Las descripciones fueron muy generales ya que actualmente en estas organizaciones los líderes de la gestión del riesgo estratégico no participan activamente en la definición de la estrategia, solo se evidenció la iniciativa de empezar a desarrollarla por parte de una de las empresas. Por lo anterior, se identifica una oportunidad para los líderes de riesgos y de estrategia; empezar a desarrollar definiciones estratégicas integradas con la gestión de riesgos y de esta manera movilizar el logro de los objetivos desde su concepción.

En cuanto al concepto de riesgo estratégico vale mencionar que está homologado en las organizaciones consultadas, centrado principalmente en los eventos que pueden afectar el logro de los objetivos estratégicos, es decir, que afectan la creación de valor para la organización. Se identificó en los casos estudiados que los riesgos estratégicos se presentan en las etapas de definición y despliegue de la estrategia, y es un concepto que no es generalizable ya que depende de la naturaleza de cada organización, de su estrategia y de la forma como gestionan los riesgos estratégicos.

Con respecto al marco para la gestión de riesgos estratégicos se validó que existen elementos que están integrados a la gestión organizacional como la estructura, los

roles y las responsabilidades, relacionados con los riesgos estratégicos, en donde se tienen definidos tanto para las juntas directivas, comités directivos, comités de riesgos, directores de riesgos y los líderes de los procesos responsables directos de los riesgos estratégicos. Incluso se evidencia la alineación con las áreas de auditoría interna, lo cual permite generar los insumos para la auditoría basada en riesgos, y tienen un rol definido en el seguimiento al estado de implementación del sistema general. Al respecto, es adecuado que las organizaciones mejoren sus procesos de comunicación y apropiación de estas responsabilidades en otros niveles de la organización, y así permear a otros involucrados en la gestión del riesgo estratégico.

Por su parte, sobre la política de gestión de riesgos las empresas consultadas presentan la importancia de contar con este lineamiento, que proporcione los patrones de gestión que permitan asegurar los resultados esperados de la estrategia y objetivos formulados por la compañía.

El apetito es un elemento que está en desarrollo de acuerdo con lo evidenciado en las empresas analizadas y es usado para establecer las escalas de impacto de los riesgos. Pese a que son conocidos y entendidos en la organización para la gestión del riesgo estratégico no están siendo usados en todas las empresas, como insumo en la definición de la estrategia para determinar capacidades de la organización y conocer las restricciones en el logro de los objetivos (Instituto de Auditores Internos de España, 2012), y a partir de esto poder realizar la toma de decisiones sobre objetivos, planes, priorización y asignación de recursos. En consecuencia, es posible ahondar en el conocimiento del uso del apetito y sus métricas de estimación, con el fin de que las organizaciones puedan tener un elemento adicional para alinear la estrategia con la gestión de riesgos, es decir, que este sirva como un lineamiento para la definición de la estrategia.

La tolerancia al riesgo es un concepto que no fue mencionado por los entrevistados. Sin embargo, en la teoría pudo constatarse que es un tema que se considera importante para la gestión de riesgos estratégicos, es definido como la cantidad máxima de riesgo que la organización puede asumir antes de poner en peligro la estabilidad de la organización. Por lo anterior, puede concluirse que en la actualidad es necesario profundizar en su uso y aplicación en la gestión de los riesgos estratégicos, ya que funciona como un nivel de alerta para evitar sobrepasar los límites de riesgo tolerables en la toma de decisiones organizacionales.

Sobre la comunicación y reporte se evidenció en las empresas estudiadas la importancia de generar diferentes estrategias para presentar la información relacionada con los riesgos estratégicos, de modo que logre llegar a las instancias necesarias, como lo son equipos directivos, comités de riesgos y de auditoría y líderes de procesos en general. Por otro lado, se recomienda contar con información de calidad, basada en un equilibrio de datos cualitativos y cuantitativos, que le permita a la alta dirección tomar mejores decisiones y disminuir la incertidumbre existente.

En lo referente a la medición de la madurez del marco para la gestión del riesgo estratégico, se evidenció que algunas de las organizaciones consultadas, emplean modelos propios o modelos de organismos internacionales de gestión de riesgos. Es necesario que las organizaciones incorporen algún modelo de madurez y realicen esta medición, ya que el resultado proporciona los elementos para conducir adecuadamente las actividades de gestión de riesgos, favorece la integración y adhesión dentro de la gestión organizacional. Aplicar la medición de la madurez del sistema ayuda a identificar mejoras en la estructura global de la gestión de riesgos estratégicos, tanto en el marco como en el proceso.

Según el punto anterior y aunado a las recomendaciones dadas por los entrevistados para la implementación del proceso de gestión del riesgo estratégico, es necesario integrar la gestión del riesgo a otros procesos, mejorar la comunicación, tanto de la estrategia como de los riesgos asociados, y realizar la gestión de riesgos desde la formulación de la estrategia. De esta manera, se refuerza la necesidad de potenciar o mejorar los diferentes elementos del marco para la gestión de riesgos estratégicos, que puede hacerse por medio de la medición a través de un modelo de madurez, herramienta eficaz para identificar dichas brechas.

Uno de los aportes más valiosos resaltados en la investigación es la necesidad de que las empresas logren integrar su gestión estratégica con la gestión de riesgos, de modo que se puedan anticipar las situaciones a las cuales pueden verse expuestos y logren replantear sus definiciones estratégicas de acuerdo con los riesgos identificados. Estos análisis permiten tener una mejor proyección de la compañía y garantizar una seguridad razonable para la consecución de sus propósitos establecidos.

Asimismo, se encontraron particularidades relevantes al proceso en lo relacionado con la identificación de los riesgos estratégicos, que inicia a partir de la definición de la estrategia cuando ya se encuentra aprobada, a diferencia de lo que se indica en la teoría referente a que deben ser procesos integrados. En este sentido, la alta dirección debe identificar los eventos que pueden tener consecuencias sobre el logro de la estrategia, y de esta manera lograr una mejor comprensión, tanto de la estrategia como de los riesgos asociados. De ahí, que la gestión de riesgos debe ser parte integral de la gestión estratégica y debe estar embebida en las etapas de definición y despliegue de la estrategia (Frigo y Anderson, 2011), para que se logren hacer ajustes de manera oportuna, de acuerdo con los elementos de riesgo analizados.

De acuerdo con las respuestas de los entrevistados, el análisis de los riesgos estratégicos se realiza según su probabilidad e impacto, y se cuenta con escalas cualitativas y semicuantitativas. Según esto, aún las organizaciones tienen la oportunidad de potenciar las escalas de calificación cuantitativas y de desarrollar nuevas dimensiones para la calificación de los riesgos estratégicos, como la

velocidad del riesgo o el nivel de preparación de la organización frente al riesgo; hecho que podría ayudar a la gestión de riesgos a proporcionar información más exacta y precisa, y de esta manera lograr mayor relevancia en la toma de decisiones basadas en riesgos.

En la evaluación de los riesgos estratégicos, de acuerdo con las empresas investigadas, se generan los lineamientos para priorizar el tratamiento de los riesgos, que se traducen en proyectos o acciones estratégicas. Sin embargo, esto tiene un componente que difiere de la teoría, ya que la evaluación del riesgo estratégico debe generar modificaciones en los objetivos estratégicos en los casos que el objetivo a cumplir esté por encima de las capacidades de la organización de acuerdo con los resultados arrojados por la gestión de los riesgos. Esto es un elemento alcanzable por las organizaciones, en la medida en que se integre la gestión de riesgos en el proceso de definición y despliegue de la estrategia.

En cuanto al tratamiento de los riesgos estratégicos, los entrevistados mencionan la importancia de que estén integrados a los procesos de ejecución de la estrategia, puesto que los tratamientos de este tipo de riesgos se traducen en proyectos o iniciativas estratégicas que también hacen parte de la ejecución y despliegue de la estrategia.

De acuerdo con lo expuesto por COSO (2017) para el monitoreo de los riesgos estratégicos se pueden implementar indicadores claves de riesgos que funcionan como alertas sobre los cambios en nivel de exposición al riesgo. Un acercamiento a este punto se identificó en una de las organizaciones consultadas, en la cual se realiza el seguimiento y monitoreo por medio de indicadores de desempeño de la estrategia, de los procesos y las personas. De acuerdo con lo anterior, se concluye que es necesario lograr un mayor desarrollo en la incorporación de indicadores claves de riesgo, ya que permite monitorear el nivel de riesgo y la afectación sobre los objetivos estratégicos.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación, las organizaciones de este tipo tienen claros el concepto de riesgo estratégico, el marco de gestión y el proceso para realizar la administración de este tipo de riesgos. En cuanto al marco de gestión, tienen la estructura, los roles y las responsabilidades para la gestión de riesgos estratégicos, así como las políticas y elementos de comunicación y reporte. Sobre el proceso de gestión de riesgos estratégicos se realiza de manera estructurada en todas sus etapas, se cuenta con criterios para analizar, evaluar y determinar el tratamiento de estos riesgos. Sin embargo, aún no se desarrolla como un proceso integrado a la gestión estratégica de manera contundente y se identifica que este nivel de integración está dado por la trayectoria y la madurez de la gestión de riesgos dentro de la organización, puesto que en las organizaciones en las cuales se aplica esta medición ya se ha iniciado la integración de la gestión de riesgos en la estrategia.

Adicionalmente, se concluye que elementos como el apetito, la tolerancia y la capacidad de riesgos son utilizados principalmente para definir la escala de impacto para la valoración de los riesgos; presentándose una oportunidad para utilizar este criterio en la toma de decisiones relacionadas con los objetivos y los riesgos estratégicos, y lograr que sean los elementos integradores de la gestión de riesgos en la gestión organizacional.

Con la realización de esta investigación se logró ilustrar cómo las organizaciones que participaron realizan la gestión de los riesgos estratégicos. A partir del conocimiento de las metodologías que aplican hasta los beneficios y dificultades que han experimentado en el proceso, esta investigación proporciona elementos para que las organizaciones puedan mejorar el proceso de gestión de estos riesgos y así contrarrestar las causas que impiden el cumplimiento de la estrategia.

El principal reto que se propone a partir del desarrollo de esta investigación es el diseño e implementación de un modelo o complementar los existentes, que se logre integrar la gestión de riesgos en el marco de la gestión estratégica. Esto supone que los dos procesos no se realicen de forma aislada y que, al contrario, durante el diseño de la estrategia se puedan identificar los posibles riesgos y se realicen los ajustes a la estrategia. Este modelo integrado requiere potencializar elementos como la estructura, la política, los roles y responsabilidades, y especialmente el desarrollo del apetito de riesgo para que sea insumo para la definición de la estrategia, que permita monitorear que los riesgos que se asuman con la estrategia se matengan dentro de los límites establecidos por la organización.

En la etapa de la ejecución de la estrategia las organizaciones pueden implementar la gestión de riesgos tanto a nivel táctico como operativo o en los ámbitos que cada organización requiera, y tienen como insumo los riesgos estratégicos que se gestionan desde la definición de la estrategia, ya que esto aportará desde los diferentes niveles al cumplimiento de los lineamientos estratégicos.

En conclusión, la gestión del riesgo estratégico es un motivador de la necesidad de la organización de tener un sistema integrado de gestión, en el cual a partir de los riesgos estratégicos se cree un hilo conductor que va desde la estrategia hasta las operaciones y que permita a través de la gestión de estos riesgos el cumplimiento de la estrategia. Es fundamental para esta integración optimizar para todos los ámbitos de gestión elementos como los procesos, la gobernanza, las estructuras, las métricas y demás elementos involucrados para alinear los componentes organizacionales hacia el cumplimiento de la estrategia entre los niveles de riesgo aceptados por la organización. Un reto para quienes lideran procesos de riesgo estratégico es lograr que se integren y apropien en todos los procesos, desde los estratégicos hasta los operativos. De lo contrario, será una actividad que no genere el valor necesario para la organización.

REFERENCIAS

- Almeida, R., Teixeira, J. M., Mira da Silva, M., y Faroleiro, P. (2019). A conceptual model for enterprise risk management. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(5), 843-868. <https://doi.org/10.1108/jeim-05-2018-0097>
- Beasley, M., Branson, B., y Hancock, B. (2010). *Developing key risk indicators to strengthen enterprise risk management*. Raleigh: NC.
- Beasley, M., Chen, A., Nunez, K., y Wright, L. (2006). Working Hand in Hand: Balanced scorecards and Enterprise risk management. *Strategic finance*, 625-657.
- Blanco, E. (2014). Estrategia: conceptos y vínculos. *Debates IESA*, 19(1), 36-39.
- Blok, M., van Ingen, E., de Boer, A. H., y Slootman, M. (2020). The use of information and communication technologies by older people with cognitive impairments: from barriers to benefits. *Computers in Human Behavior*, 104(March 2020), 106173. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.106173>
- Bolaño-Rodríguez, Y., Alfonso-Robaina, D., Ramírez-Moro, A., y Hernández-Rodríguez, A. (2011). Método de identificación, medición, evaluación de riesgos para la dirección estratégica. *Ingeniería Industrial*, 32(2), 162.
- Bueno, G., Correa, C., y Echeverry, J. (2010). *Administración de riesgos: Una visión global y moderna* (Trabajo Monográfico para la obtención del Título de Contador Público). Universidad de la República, Montevideo, Uruguay.
- Celada, E., Quintero, G., y Ríos, T. (2016). *Gobierno, riesgo y cumplimiento básicos para Pymes* (Tesis de Maestría). Universidad EAFIT, Medellín, Antioquia.
- Chandler, A. (1990). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge, USA: MIT press.
- Chapman, R. J. (2011). *Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Creswell, J. W. (2002). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- COSO Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway. (2017). *Marco de Gestión de Riesgos Empresarial COSO ERM*. Recuperado de https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/coso-2018-esp.original.pdf

Andrea Lucía Palacio Giraldo · María Antonia Nuñez
Administración del riesgo estratégico en algunas grandes empresas privadas de Colombia

- Deloitte. (2012). *Administración de la empresa inteligente frente al riesgo*. Recuperado de [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/risk/InteligenciaFrentealRiesgo/Administracion%20del%20riesgo%20\(2\).pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/risk/InteligenciaFrentealRiesgo/Administracion%20del%20riesgo%20(2).pdf)
- Deloitte. (2016). *Strategic risk: A cornerstone of risk transformation*. Recuperado de <http://www2.deloitte.com/global/en/pages/risk/articles/implementing-risk-transformation-in-organizations.html>
- Grifell, E., y Marqués, P. (2005). El riesgo en dirección estratégica: evaluación del desempeño competitivo. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, (22), 81-106.
- Faleato, J. (2013). La implantación del apetito de riesgo. *Revista contable*, 76 - 81.
- Federación de Asociaciones Europeas de Gestión del Riesgo [FERMA, Federation of European Risk Management Associations]. (2002). *Estandar Ferma*. Recuperado de <https://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-spanish-version.pdf>
- Financial Institutions Supervision, Bank of Thailand. (2003). *Strategic Risk Manual*. Recuperado de https://www.bot.or.th/English/FinancialInstitutions/PruReg_HB/RiskMgt_Manual/DocLib_DocumentForDownload/RiskManagementExaminationManual_01_FullVersion.pdf
- Fraser, J. R. S., y Simkins, B. J. (2016). The challenges of and solutions for implementing enterprise risk management. *Business Horizons*, 59(6), 689-698. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.06.007>
- Frigo, M., y Anderson, R. (2009). ERM Estrategic risk management. *Strategic Finance*, 25-34.
- Frigo, M., y Anderson, R. (2011). Strategic risk management: A foundation for improving enterprise risk management and governance. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 81-88.
- Gatzert, N., y Schmit, J. (2016). Supporting strategic success through enterprise-wide reputation risk management. *Journal of Risk Finance*, 17(1), 26-45.
- Galeano, M. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Medellín: Universidad EAFIT.
- Gontarek, W., y Bender, R. (2019). Examining risk governance practices in global financial institutions: the adoption of risk appetite statements. *Journal of Banking Regulation*, 20(1), 74-85. <https://doi.org/10.1057/s41261-018-0067-2>
- Govender, D. (2018). The use of the risk management model ISO 31000 by private security companies in South Africa. *Security Journal*, 32(3), 218-235. <https://doi.org/10.1057/s41284-018-0158-x>

- Green, P.E.J. (2016). Introduction to Risk Management Principles (Book Chapter). *Enterprise Risk Management: A Common Framework for the Entire Organization*. 1-13.
- Hernández-Samperi, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: Editorial Mc Graw Hill Education.
- Hillson, D. A. (1997). Toward a risk maturity model. *The international journal of project & Business risk management*, 35-45.
- Holcomb, J. (2006). Managing strategic risk. En *US Army War College Guide to National Security Policy and Strategy* (143-154). Carlisle, Pennsylvania: J. Boone Bartholomees, Jr. Department of National Security and Strategy.
- Instituto de Auditores Internos de España. (2012). *Definición e implantación de apetito de riesgo*. Recuperado de https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/apetito-de-riesgo-libro.original.pdf
- Organización Internacional de Normalización [ISO, International Organization for Standardization]. (2018). ISO 31000 Risk management - Guidelines [en línea]. Recuperado de <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:es>
- Jhonson, G., Scholes, K., y Whittington, R. (2010). *Dirección estratégica*. Barcelona: Pearson.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2008). *The Execution Premium: Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Barcelona: Deusto.
- Kaplan, R.S., y Mikes, A. (2012). Managing risks: A new frame- work. *Harvard Business Review*, 90(6), 48-60.
- Kasim, M. A. (2016). Unravelling the Myths of Enterprise Risk Management (ERM) and Shareholders' Wealth. *International Journal of Emerging Research in Management & Technology*, 5(11), 4-15.
- Kheirandish, A., y Banihashemi, S. Y. (2016). *Process Approach to Enterprise Risk Management*. 2nd International Conference on Industrial and Systems Engineering (ICISE) Process.
- Lechner, P. y Gatzert, N. (2017). Determinants and value of enterprise risk management: empirical evidence from Germany. *The European Journal of Finance*, 24(10), 867-887, doi: 10.1080/1351847X.2017.1347100
- Lin, Y., Yut, J., y Wen, M. (2012). Enterprise Risk Management: Strategie Antecedents, Risk Integration 1. *North American Actuarial journal*, 1-28.

- López Herrera, F., y Salas Harms, H. (2009). La investigación cualitativa en administración. *Cinta de Moebio* (35), 128-145 .
- Lotti Oliva, F. (2016). A maturity model for enterprise risk management. *International Journal of Production Economics*, 66 - 79.
- Marsh, y The Risk Management Society. (2018). *Navegando la incertidumbre: III Benchmark de gestión de riesgos en latinoamérica*. Recuperado de <https://www.marsh.com/pa/es/insights/research/iii-benchmark-de-gestion-de-riesgos-en-latinoamerica.html>
- McConnell, P. (2013). Strategic risk: the beanstalk syndrome. *Journal of Risk Management in Financial Institutions*, 6(3), 229-252.
- Mejía, R. (2013). *Identificación de riesgos*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Meulbroek, L. (2002). Integrated Risk Management for the Firm: A Senior Manager's Guide. *Journal of Applied Corporate Finance*, 56-70.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., y Lampel, J. (2007). *Safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Buenos Aires: Granica.
- Mishra, B.K., Rolland, E., Satpathy, A., y Moore, M. (2019). A framework for enterprise risk identification and management: the resource-based view. *Managerial Auditing Journal*, 34(2), 162-188.
- Nieto, V. M., Tomoté, J. A., Sánchez, A. F., y Villareal, S. (2015). La clasificación por tamaño empresarial en Colombia: Historia y limitaciones para una propuesta. *Archivos de economía*. Recuperado de <https://ideas.repec.org/p/col/000118/013649.html>
- Ojeka, S. A., Adegboye, A., Adegboye, K., Alabi, O., Afolabi, M., y Iyoha, F. (2019). Chief financial officer roles and enterprise risk management: An empirical based study. *Heliyon*, 5(6), e01934. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e01934>
- Oliveira, K., Méxas, M., Meiriño, M., y Drumond, G. (2018). Critical success factors associated with the implementation of enterprise risk management. *Journal of Risk Research*, 9877, 1-16. <https://doi.org/10.1080/13669877.2018.1437061>
- Palinkas, L.A., Horwitz, S.M., Green, C.A., Wisdom, J.P., Duan, N y Hoagwood, K. (2015). Purposeful Sampling for Qualitative Data Collection and Analysis in Mixed Method Implementation Research. *Polity Adm. Ment. Salud*, 42(2015), 533-544. <https://doi-org.ezproxy.eafit.edu.co/10.1007/s10488-013-0528-y>

- Pascual, R. (2008). Nuevos retos de la gerencia de riesgos: un modelo de gestión y retención del talento. *Gerencia de Riesgos*, 38-47.
- Pierce, E. M., y Goldstein, J. (2018). ERM and strategic planning: A change in paradigm. *International Journal of Disclosure and Governance*, 15(1), 51-59. <https://doi.org/10.1057/s41310-018-0033-3>
- Porter, M. (2008). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Nueva York: Simon and Schuster.
- Rostami, A., Sommerville, J., Wong, I.L., y Lee, C. (2014). *Using appropriate tools and techniques for risk identification in UK construction's SMEs*. Proceedings 30th Annual Association of Researchers in Construction Management Conference, ARCOM 2014, 1389-1398.
- Slagmulder, R., y Devoldere, B. (2018). Transforming under deep uncertainty: A strategic perspective on risk management. *Business Horizons*, 61(5), 733-743. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.05.001>
- Smith, C.L., y Brooks, D.J. (2013). *Security science: The theory and practice of security*. Waltham: Butterworth-Heinemann.
- Soltanzadeh, S., Rasid, S. Z. A., Golshan, N., Quoquab, F., y Basiruddin, R. (2014). Enterprise Risk Management Practices among Malaysian Firms. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 164(August), 332-337. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.084>
- Trullenque, F. E. (2003). Gestión Estratégica del Riesgo: Cómo gestionar la incertidumbre. *Estrategia Financiera(193)*, 12-18.
- Urmeneta, R. (2016). *Dinámica de las empresas exportadoras en América Latina. El aporte de las pymes*. Recuperado de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40296/1/S1600377_es.pdf
- Vij, M. (2019). The emerging importance of risk management and enterprise risk management strategies in the Indian hospitality industry. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 11(4), 392-403. <https://doi.org/10.1108/whatt-04-2019-0023>
- Viscelli, T.E, Hermanson, D.R, y Beasley, M.S. (2017). The integration of ERM and strategy: Implications for corporate governance. *Accounting Horizons*, 31(2), 69-82. <https://doi.org/10.2308/acch-51692>
- Wieczorek Kosmala, M. (2014). Risk Management practices from risk maturity models perspective. *Journal for East European Management Studies*, 133-135.

Andrea Lucía Palacio Giraldo · María Antonia Nuñez
Administración del riesgo estratégico en algunas grandes empresas privadas de Colombia

Yin, R. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. Fourth edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Young, J. (2014). *Operational Risk Management*. 2nd ed. Pretoria: Van Schaik Publishers.

Young, J. (2018). Guiding Criteria for an Operational Risk Management Framework for South African Municipalities. *Administratio Publica*, 26(1), 9-41.

EXPLORING ENABLING FACTORS FOR INNOVATION OUTCOMES. A FIRM-LEVEL ANALYSIS OF PERUVIAN COMPANIES

EXPLORANDO DE LOS FACTORES QUE POSIBILITAN LOS RESULTADOS DE INNOVACIÓN. UN ANÁLISIS A NIVEL EMPRESARIAL DE COMPAÑÍAS PERUANAS

JEAN PIERRE SECLÉN-LUNA¹

FÁTIMA PONCE REGALADO²

MIGUEL CORDOVA³

JEL CODES: O30, O31, O32

RECEIVED: 30/08/2019

MODIFIED: 18/12/2019

ACCEPTED: 01/06/2020

DOI: <https://doi.org/10.17230/Ad-minister.36.5>

ABSTRACT

Most innovation research has been primarily focused on developed countries, creating a gap in the literature related to innovation processes in emerging markets, such as Latin America. Even as some studies aim at this region, their approach is usually conducted from the standpoint of a R+D funding perspective only. This paper aims to discuss the relationship between resources for innovation and sources of innovation with innovation outcomes, using a sample of Peruvian companies that received public funds for the development of innovative activities. This study found evidence that resources for innovation and sources of innovation have a positive influence on innovation outcomes. Moreover, resources for innovation are related to non-technological innovation, although internal R+D is the most frequently used by companies, even when it is not related to product, nor to process innovation. Sources of innovation are related to product innovation and firms have shown an incipient use of inter-firm collaboration strategies to gain access to them.

KEYWORDS

Enabler factors, innovation outcomes, public funds, Peru.

RESUMEN

La mayoría de la investigación en innovación se enfoca en países desarrollados, creando un vacío en la literatura relacionada a los procesos de innovación en mercados emergentes, tales como América Latina. Incluso cuando algunos estudios apuntan a esta región, estos solo se aproximan desde la perspectiva de fondos para I+D. Este artículo apunta a discutir la relación entre los recursos para la innovación y las fuentes de innovación con sus resultados, usando una muestra de empresas peruanas que recibieron fondos públicos orientados al desarrollo de actividades innovadoras. Los resultados muestran que los recursos para la innovación y las fuentes de innovación tienen influencia positiva en los resultados de innovación. Además, los recursos para la innovación están relacionados con la innovación no tecnológica, siendo el I+D interno el más usado por las empresas incluso cuando este no está relacionado con la innovación de producto o de proceso; mientras que las fuentes de la innovación están relacionadas con la innovación del producto, aunque las empresas demostraron un uso incipiente de estrategias colaborativas como fuente para ello.

¹ PhD in Science Economics by the University of the Basque Country (Spain), Associate Professor Full Time at the Pontifical Catholic University of Peru, email: jseclen@pucp.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1683-0570>

² M.D. in Economics by the Pontifical Catholic University of Río de Janeiro (Brazil), Associate Professor Full Time at the Pontifical Catholic University of Peru, email: fponce@pucp.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2437-4029>

³ M. D. in Business Administration by the Business School Centrum Católica, Associate Professor Full Time at the Pontifical Catholic University of Peru, email: cordova.miguel@pucp.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1010-8803>

PALABRAS CLAVE:

Factores habilitadores, resultados de innovación, fondos públicos, Perú

1. INTRODUCTION

Innovation has been studied worldwide for decades from different perspectives due to its multidimensional nature (Dodgson et al., 2014). Nevertheless, most studies have focused on developed economies, having less emphasis on emerging ones, such as Latin America, which has only been studied according to expenses of R&D, innovative performance and firms' profit (Heredia-Perez et al., 2019). As such, there is a gap in the research for the process of innovation in emerging markets (Becheikh et al., 2006; Geldes et al., 2017). Moreover, Latin America's innovation studies were initiated late and still present a marginal contribution to the field (Ketelhöhn & Ogliastrri, 2013). In fact, these studies have been developed later than those of the United States and Europe (Tello-Gamarra et al., 2018). These authors in their bibliometric analysis find that Latin America still lags behind the reference countries, due to accounting for only 2.75% of the entire bibliography for innovation. Innovation in these countries mostly occurs through the absorption, adaptation and mastery of already existing technologies, which came from abroad, rather than the invention of new technologies inside (Goedhuys & Veugelers, 2012).

Business innovation-related literature is extensive, including different perspectives at the firm, industry, and regional levels (Teece, 2007; Cooke, 2008; Malerba & Adams, 2014). Many of internal and external factors have influenced the innovation process. For example, qualified personnel, investments in R&D activities, supply of machinery, acquisition of ICT, cooperation with customers, competitors, and suppliers among other external actors (Becheikh et al., 2006; Tidd & Bessant, 2013). Therefore, it is relevant to identify explanatory variables that determine the innovation outcomes (Seclen-Luna & Barrutia-Güenaga, 2018).

In order to shed more light on the enabler factors for innovation outcomes, this study analyses micro-evidence from a group of innovative Peruvian firms. In recent years, although Peru has been lagged in the ranking of innovation at the Global Competitiveness Report (World Economic Forum, 2018), Peruvian governmental bodies promote innovation through several policy instruments, which have increased considerably during the last seven years, according to the National Council for Science, Technology and Technological Innovation (CONCYTEC, 2018). For example, the Peruvian Ministry of Production promotes the competitiveness of Peruvian firms. One way to achieve these goals is through the financing of innovative projects, to deploy new products or processes, and its subsequent successful introduction into the market (Seclen-Luna & Ponce-Regalado, 2018).

This study contributes to the theory of innovation processes (Heredia-Pérez et al., 2019) in the Peruvian context by reinforcing the assumption that resources for innovation and the sources of innovation are factors that influence innovation outcomes by using econometric regressions. This research shows how these factors are related

with innovation outcomes and with product innovation, highlighting that the scarcity of qualified personal and the lack of funds in the company can be influenced.

The paper is structured as follows: first, we establish a theoretical framework explaining the relationship between enabler factors and innovation outcomes. Next, we carry out an empirical study to test these assumptions and discuss the results. Finally, we explain these relationships in the Peruvian innovative firms that were financed with public funding to carry out an innovation project.

2. LITERATURE REVIEW AND HYPOTHESIS

2.1 Innovation Outcomes.

Based on the Oslo Manual (OCDE & EUROSTAT, 2005) innovation can be understood as either a final product or as a process that makes it possible to combine the technical, financial, productive, organizational and commercial capabilities to create or improve a product. Following the previous argument, innovation outcomes are understood as those outputs that result after the deployment of innovation activities. In this way, the main innovation outcomes are seen as product innovations (new or relevant improvements in specification techniques, design, use of materials, components, etc.); process innovation (new or improved processes, the implementation of new machinery and the incorporation of quality systems, etc.); organizational innovation (new organizational methods for firms' management, such as new ways to manage human talent or culture in their business model or even their external relations); innovation in commercialisation or marketing (new methods to respond to clients' needs, such as new channels of sales, prices, design or packaging).

These innovation outcomes can be influenced by several internal and external interactions. For example, the internal dimensions of innovation are related to activities (such as R&D investment) and elements (such as resources, dynamic capabilities and competencies) within the firm that lead to innovation (Fagerberg et al., 2010; Teece, 2010). In this way, these internal activities and resources are constantly influenced by external factors (Becheikh et al., 2006). In addition, factors that influence the developing of new technological capabilities for firms are related to firms' internal features such as absorptive capacity, business model, external features such as firms' networks, and institutional environment, and even more so in emerging markets contexts (Petti & Zhang, 2011).

2.2 Enabler Factors to Innovation.

This study has an approximation to innovative capacities as suggested by Heredia-Pérez et al., (2019) who consider the resources for innovation and sources of innovation as key factors to the innovation process in emerging countries.

The resources for innovation (innovation capacity) have been used from different perspectives and have been related to several factors, such as the human factor, knowledge and organization (Martínez-Román et al., 2011). The human dimension

includes the educational level of workers (McGuirk et al., 2015; Yuqian & Dayuan, 2015; Van Uden et al., 2017). Santos et al., (2014) indicates that the human factor has an important influence on innovation performance. In the same way, Feldens et al., (2012), determined that the lack of skilled labour is a constraint for innovation. Furthermore, Schneider (2013) argued that this low skilled labour pushes multinational firms and business groups in Latin America towards lower levels of technology investment. In summary, the management literature has identified a high-skilled labour force as a very important dimension of the innovation processes at the firm level (Fonseca et al., 2019; Ma et al., 2019; Sun et al., 2020). These authors introduce an alternative perspective of human capital based on the tasks that firms' workers perform, and conclude that it influences a firm's propensity to innovate as well as its product innovation performance. Moreover, while firms increasingly are adopting open models for innovation and engage with external knowledge sources, they find that they need to attract new groups of qualified employees to the innovation process as well (Laursen & Foss, 2014).

The knowledge dimension includes all internal activities carried out within the firms to create new knowledge, like research and development activities. Moreover, it includes the acquisition of external knowledge, machinery supply, acquisition of ICT, etc. (Seclen-Luna & Barrutia-Güenaga, 2019). Mairesse & Mohnen (2010) explained how efforts for developing internal R&D competencies represent the most often reported explanation of innovation output. In addition, Catozzella & Vivarelli (2014) indicate that internal R&D acts as an input to the innovation process (being useful in developing new products and manufacturing processes), and that R&D is a catalyst that accelerates "reactions" within an innovative process by improving the individual resources' features. This interacts, creating absorptive capacity into a developed environment (Becheikh et al., 2006). However, this can be different in an underdeveloped environment. For example, formal companies reduce their investments in R&D when the intellectual property environment is low-developed (Heredia-Pérez et al., 2019).

R&D internal investment help firms to capitalize on external sources of innovation, following the theory of absorptive capacity stated by Cohen and Levinthal (1990) and reinforced later by Mowery, Oxley & Silverman (1996). On the other hand, a technology-acquisition strategy based on industrial technology and equipment acquisition, can show a negative effect on innovation output. Additionally, the innovation initiatives that concentrate investments on software procurement also generate negative results associated with innovation outputs (Germán et al., 2016). In any case, Del Carpio-Gallegos & Miralles-Torner (2018) stated that absorptive capacity favours technological and non-technological innovation capacity. In summary, the literature exhibits a positive and significant relationship between the capacity for innovation and innovation outcomes. For example, Chudnovsky et al., (2006) find that in-house R&D and technology procurement expenditures enhance the probability of product and/or process innovations, which in turn achieve higher

productivity levels than non-innovators. Finally, this study recognizes resources for innovation as an approximation to innovative capacities as suggested by Martínez-Román et al. (2011). Due to these arguments, the following hypothesis is offered:

Hypothesis 1. Resources for innovation are associated with innovation outcomes.

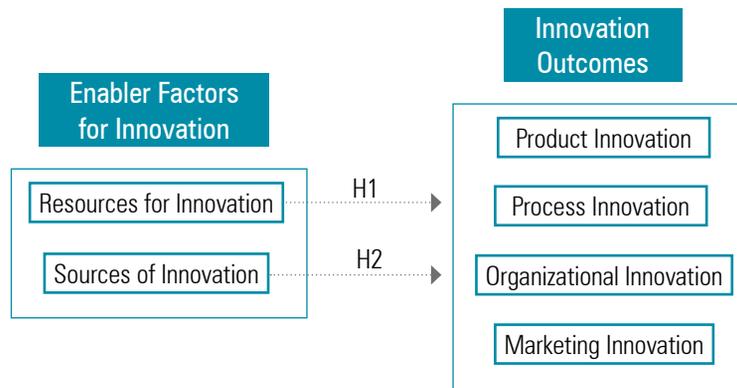
According to Barringer & Harrison (2000), several forms of organizational relationships are capable of bringing important resources and creating different potential outcomes for firms. Becheikh et al. (2006) emphasize that a company's external relations, cooperation alliances, and the use of external information sources, influence their ability to innovate. Few organizations, if any, can innovate standing alone, and collaboration with a select number of partners creates the complementary alliances that innovation needs, encourages learning, and allow organizations to deal with uncertainty and complexity (Dodgson, 2014). In fact, innovation happens in networks of the brain, networks of people, and networks of firms (Kastelle & Steen, 2014). Creativity and good ideas, new ways of thinking and paths for disruptive behaviour, flow from the very deep structure of collaborative groups and networks (Burt, 2004). Moreover, firms involved in alliance networks with short average paths among them have demonstrated better innovation outcomes (Schilling & Phelps, 2007). Many studies have identified several types of cooperation with customers, competitors, suppliers, and others external actors (Zeng et al., 2010), as being a key feature of an open innovation process, involving many and varied contributors (Dodgson, 2014). However, firms in developing countries are mainly collaborating on activities, since there is a lack of technological capabilities to perform R&D activities.

By contrast, firms that cooperate in R&D activities seem to use their networks to strengthen a technological capability which leads them to invest more R&D, allowing them to introduce new-to-the-market product innovation (Fernandez-Sastre & Vaca-Vera, 2017; Bustinza et al., 2019) or to develop networks of learning as a reliable source of inter-firm innovation knowledge in highly technology concentrated markets (Powell et al., 1996). Additionally, Morales & Sifontes (2014) did an analysis in Latin American countries and stated that cooperation enables firms to increase technological innovation because it permits cooperative exchanges of skills. Mowery et al. (1996), who argued that strategic alliances might lead firms to the transfer of knowledge and technological capabilities as well, explained the same. This study aims to explain the identification of practices that intend to enrich the firm's knowledge base through the integration of knowledge, resources, and expertise from external partners such as customers, suppliers, competitors and research institutes (Dahlander & Gann, 2010). Many studies have shown the positive effects derived from the implementation that collaborative innovation practices have on the generation of technological innovations. Specifically, research has shown that the probability of executing product innovations is enhanced by taking part in innovation projects with external partners (Anzola-Román et al., 2018). Based on these arguments, the following hypothesis is offered:

Hypothesis 2. Sources of innovation are associated with innovation outcomes.

Figure 1 exhibits the hypothesis formulated in a relationships model. The next section presents the methodology of the study.

Figure 1. Relationships Model



Source: Own elaboration

3. METHODOLOGY

This research aims to contribute to the theory of innovation processes (Heredia-Pérez et al., 2019). More specifically, our purpose is to verify whether the resources for innovation and sources of innovation influence innovation outcomes of Peruvian companies that were financed with public funds to develop innovation projects.

3.1 Sampling Procedures

One of the main barriers to conducting studies on innovation in Peruvian companies is the lack of databases with up-to-date contact information, the lack of confidence and the lack of diffusion of the innovation topic (Yrigoyen, 2013). The strategy to reduce this obstacle was to contact institutions that have developed a bond of trust with these companies. In this way, in order to ensure that the companies under study are innovative, we selected those Peruvian companies that were financed with public funds to carry out an innovation project. According to Innóvate Perú (executing agency of the Ministry of Production of Peru), the PIPEI, PITEI, PIMEN and PIPEA programs aim to strengthen the technological capacity for innovation in companies through the financing of innovation projects for creation of a new product or process and, its successful introduction into the market (Seclen-Luna & Ponce-Regalado, 2018). During the period from 2013 to 2015, 107 companies completed their respective innovation projects that were financed by these programs throughout Peru. The sample obtained was 84 companies (Table 1).

Table 1. Sample Composition

Activity Sector/Size	Micro	Small	Medium	Large	Total
Software and Hardware Service	6	8	1	2	17
Metalworking Industry	2	3	3	1	9
Wood Industry	1	2	0	0	3
Transport Services	1	1	1	0	3
Business Consulting Services	5	5	0	0	10
Agroindustry	8	7	1	1	17
Ceramic Industry	1	2	0	0	3
Surgical Equipment Industry	1	2	0	0	3
Engineering Services	2	3	0	0	5
R&D Services	5	2	0	0	7
Others	1	3	1	2	7
Total	33	38	7	6	84

Source: Seclen-Luna & Ponce-Regalado (2018)

To verify the hypotheses proposed, the empirical research was based on a probabilistic sampling of surveys containing questions that focus on the general characteristics of the companies, such as the type of property, manager's characteristics, number of workers, etc. In addition, other questions refer to innovation at the company, where attention is paid to the reasons why companies carry out innovation activities, as well as to the different types of expenses related to innovation, and the innovations outcomes obtained from 2013 to 2015. The collection process of the information was from April to July 2017. At first, the survey was designed and tested in a pilot test with 10 companies, after which it was validated by national and international experts. The surveys were sent by email, addressed to the company manager or the director of R&D, obtaining a response rate of 78%.

3.2 Variables and Scales

In this research we consider the innovation outcomes as a final product (Acs & Audretsch, 2010). Therefore, we measure it as the innovations obtained (product, process, organizational and marketing) after having carried out innovation activities (OCDE & EUROSTAT, 2005). Table 2 show the variables of the model. In terms of reliability and validity of the internal consistency, Cronbach's alpha value of $\alpha = 0.693$, indicates a moderate reliability level of internal consistency among the variables utilized to build the econometric regressions of the model. More specifically, Cronbach's alpha for product innovation was $\alpha = 0.682$, process innovation $\alpha = 0.692$, organizational innovation $\alpha = 0.710$, and marketing innovation $\alpha = 0.713$.

Table 2. Summary of Variables of the Model

Category	Item – Description	Scales
Resources for Innovation	Qualified personnel	Ordinal (1-5)
	Internal R&D activities	Dichotomous
	Acquisition of external R&D	Dichotomous
	Acquisition of machinery or equipment	Dichotomous
	Acquisition of ICTs	Dichotomous
Sources of Innovation	Relationship with customers	Ordinal (1-5)
	Relationship with competitors	Ordinal (1-5)
	Relationship with suppliers	Ordinal (1-5)
	Relationship with networks	Ordinal (1-5)
Innovation Outcomes	Four types of innovations	Dichotomous

Source: Own elaboration

For ordinal variables: 1= the least important, 5= the most important

4. RESULTS AND DISCUSSION

4.1 Descriptive Statistics

The main characteristics of the companies analysed are that they have an average of 56 workers, and 61% of them are family-type companies. Likewise, regarding the profile of the manager of the companies analysed, we find that they are mostly men (83%), with completed university studies (81%) and that they have an average age of 49 years. Furthermore, the main reason these companies innovate is due to the need for survival and the requirement of customers. However, for these companies it seems that both, technical regulations (62%) and public policies (61%), are not perceived as a driver of innovation, compared to customers' needs. Additionally, we find that the decision-making driver to innovate relies on the company manager (83%) and finally, the companies are made up of an average of 5 employees dedicated to innovation activities (Seclen-Luna & Ponce-Regalado, 2018).

Table 3 shows the descriptive statistics and is clear to note that most of the firms carried out process innovation followed by product innovation. That is, the firms analysed prefer technological innovation. This is in accordance with the National Survey of Innovation in Manufacturing Industry of Peru, where the Peruvian companies are more oriented to the technological innovation (INEI, 2017).

Table 3. Descriptive Statistics

Item	Percentage
Product innovation (as % of total firms)	72.6%
Process innovation	85.7%
Organizational innovation	57.1%
Marketing innovation	53.6%
Qualified personnel	46.4%
Internal R&D activities (expenditure)	60.7%
Acquisition of external R&D (expenditure)	42.9%
Acquisition of machinery and equipment (expenditure)	59.7%
Acquisition of ICT (expenditure)	44.0%
Firms that have relationship with customers	64.1%
Firms that have relationship with competitors	40.5%
Firms that have relationship with suppliers	31.0%
Firms that have relationship with networks	40.3%

Source: Own elaboration

4.2 Hypothesis Contrast

One way to test the hypotheses is to analyze the relationship through a binary choice econometric model, by using the binary probit method by Eviews (Table 4). Fundamentally, we use the Binary Probit because the data are cross-sectional, and the dependent variable is binary. Then, the following binary econometric model is proposed:

$$Y = \beta_0 + \beta_1(X_1) + \beta_2(X_2) + \dots + \beta_k(X_k) + \varepsilon$$

$$Y = \beta_0 + \beta_1(X_1) + \beta_2(X_2) + \beta_3(X_3) + \beta_4(X_4) + \beta_5(X_5) + \beta_6(X_6) + \beta_7(X_7) + \beta_8(X_8) + \beta_9(X_9) + \varepsilon$$

Where⁴:

Y = Innovation Outcomes

X₁ = Qualified personnel

X₂ = Internal R&D activities

X₃ = Acquisition external R&D

X₄ = Acquisition of machinery

X₅ = Acquisition of ICT

X₆ = Relationship with customers

X₇ = Relationship with competitors

X₈ = Relationship with suppliers

X₉ = Relationship with networks

⁴ Prioritizing the advantages of having a parsimonious model, in the case of the ordinal independent variables, the study has decided to work them as discrete quantitative ones, rather than as dummies.

Regarding this information, the variables of resources for innovation considered in the model could explain the probability of innovation outcomes. However, it is necessary to be more specific. Internal R&D activities and acquisition of ICT have influence on organizational innovation. Moreover, qualified personal has influence on marketing innovation. These results are consistent with Fonseca et al., (2019) who find the tasks that firms' workers perform influences a firm's propensity to innovate, and on its product innovation performance.

Furthermore, acquisition of external R&D has a certain influence on product innovation (at 10% level of significance), as well as acquisition of external R&D, and machinery and ICT have a certain influence on process innovation. These findings coincide with the results of the National Survey of Innovation in the Manufacturing Industry of Peru, where 72.3% of investment of the Peruvian companies is in acquisition of capital goods (INEI, 2017). Therefore, the hypothesis 1, is partially accepted.

Table 4. Probit Regression Models for Innovation Outcomes

Variables	Product Innovation		Process Innovation		Organiz. Innovation		Market. Innovation	
	Coefficient	Prob.	Coefficient	Prob.	Coefficient	Prob.	Coefficient	Prob.
(Intercept)	1.089153	0.0218	-0.416531	0.4829	-2.506875	0.0005	-2.453125	0.0000
Qualified personnel	-0.268845	0.1032	0.032904	0.8722	0.153427	0.2355	0.398920	0.0021
Internal R&D activities	1.052727	0.1500	-0.226997	0.8146	1.353471	0.0276	-0.694325	0.2562
Acquisition of external R&D	-1.078541	0.0906	-1.751708	0.0615	-0.767345	0.1481	-0.302685	0.5348
Acquisition of machinery	0.485551	0.3531	1.283704	0.0561	0.485651	0.2917	0.361038	0.4213
Acquisition of ICT	0.545571	0.2478	1.217143	0.0641	1.047908	0.0156	0.273240	0.5319
Relationship with customers	0.476998	0.0087	-0.120184	0.6079	-0.021038	0.8751	0.139002	0.3177
Relationship with competitors	-0.456296	0.0258	0.592187	0.0846	0.055918	0.7253	0.114874	0.4781
Relationship with suppliers	-0.015471	0.9426	0.425173	0.2079	0.192155	0.2912	0.317729	0.0492
Relationship with networks	-0.298866	0.0436	-0.014387	0.9419	0.051825	0.6855	0.213625	0.0955
R-squared (McFadden)	0.25		0.32		0.34		0.33	

Source: Own elaboration

On the other hand, the relationship with customers, competitors and networks has influence on product innovation. Moreover, the relationship with suppliers have influence on marketing innovation. In addition, relationship with competitors have certain influence on process innovation (at 10% level of significance). Thus, hypothesis 2, is partially accepted.

5. CONCLUSIONS, LIMITATIONS AND FUTURE RESEARCH

This paper contributes empirically to the theory of innovation processes (Heredia-Pérez et al., 2019) in the Peruvian context by reinforcing the assumption that resources for innovation and the sources of innovation are enabler factors that influence innovation outcomes.

Essentially, the resources for innovation are related to non-technological innovation. However, it is important to highlight that while the acquisition of external R&D, machinery and ICT are the activities that are least carried out by Peruvian firms, they have relationships with process innovation (at 10% level of significance). Conversely, internal R&D is one of the activities that most companies carry out, nevertheless, it does not present a relationship with either product or process innovation, that is, with technological innovation. In this way, it is corroborated with what largely occurs related to innovation in the Latin American through the absorption, adaptation and mastery of technologies already developed elsewhere, and usually sourced from abroad, rather than the invention of disruptive new technologies from the inside (Goedhuys & Veugelers, 2012).

Moreover, it is important to note that the sources of innovation are related to product innovation, although the collaboration with customers, competitors and networks is still scarce in these companies, even when it allows cooperative exchanges of skills. In this way, opportunities to increase technological innovation could be lost (Morales & Sifontes, 2014).

These results have important implications for practitioners. They can point out that the company's managers in Peru must promote and reinforce their resources for innovation while looking for more linkages with external actors (Becheikh et al., 2006). Particularly, they should engage in relationships with competitors and networks. Therefore, the equilibrium between non-technological and technological innovations is key (Geldes et al., 2017; Seclen-Luna & Barrutia-Güenaga, 2019). Meanwhile, policy makers should encourage companies with more adequate mechanisms for financial resources, and assure a pool of high qualified personal in their territory or region to promotes innovations processes in their companies. Moreover, they should build and implement accurate indicators for the innovation processes (Dziallas & Blind, 2019).

Although these results are useful for their implications for business managers and policy makers, since it advances knowledge regarding the innovation process in the Peruvian context, this study has limitations that suggest future research. Firstly, owing to fact that the sample is made up of innovative companies financed by public

programs, these results cannot be generalized, so they should be taken with some caution. Secondly, as the study was carried out in 2017, it does not capture new definitions for measuring the business innovation from the Oslo Manual (OECD & EUROSTAT, 2018). Finally, because the analysis carried out in this study is of a cross-sectional nature, it leads to a failure in capturing all of the dynamics of the innovation process. As such, it would be advisable to carry out further longitudinal studies (Heredia-Pérez et al, 2019), which may be complemented by a qualitative analysis, in order to improve understanding of the innovation process (Seclen-Luna & López-Valladares, 2020). It would also prove valuable to carry out comparative studies using different Latin American countries, which could assist governments in improving their policies while promoting innovation developments (Del Carpio-Gallegos & Miralles-Torner, 2018).

6. REFERENCES

- Acs, Z. & Audretsch, D. (2010). Knowledge spillover entrepreneurship, in Acs, Z. & Audretsch, D. (Eds.): *Handbook of Entrepreneurship Research. An Interdisciplinary Survey and Introduction*, (pp.273–302), New York: Springer.
- Anzola-Román, P., Bayona-Sáez, C. & García-Marco, T. (2018). Organizational innovation, internal R&D and externally sourced innovation practices: Effects on technological innovation outcomes. *Journal of Business Research*, 91, 233–247. DOI: 10.1016/j.jbusres.2018.06.014
- Barringer, B. R. & Harrison, J. S. (2000). Walking a Tightrope: Creating Value through Interorganizational Relationships. *Journal of Management*, 26(3), 367-403. <https://doi.org/10.1177/014920630002600302>
- Becheikh, N., Landry, R. & Amara, N. (2006). Lessons from innovation empirical studies in the manufacturing sector: a systematic review of the literature from 1993–2003. *Technovation*, 26(5), 644–664. <http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2005.06.016>.
- Burt, R. S. (2004). Structural Holes and Good Ideas. *American Journal of Sociology*, 110(2), 349-399. <http://dx.doi.org/10.1086/421787>.
- Bustinza, O. F., Gomes, E., Vendrell-Herrero, F. & Baines, T. (2019). Product–service innovation and performance: the role of collaborative partnerships and R&D intensity. *R&D Management*, 49(1), 33-45. doi.org/10.1111/radm.12269.
- Catozzella, A. & Vivarelli, M. (2014). The catalysing role of in-house R&D in fostering complementarity among innovative inputs. *Industry & Innovation*, 21(3), 179–196. <http://dx.doi.org/10.1080/13662716.2014.910890>.
- Chudnovsky, D.; López, A. & Pupato, G. (2006). Innovation and productivity in developing countries: a study of Argentine manufacturing firms' behaviour (1992–2001). *Research Policy*, 35(2), 266–288. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2005.10.002>

- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152. doi: 10.2307/2393553
- CONCYTEC (2018). *Memoria Institucional 2017*. Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. Lima, Perú.
- Cooke, P. (2008). Regional innovation systems, clean technology & Jacobian cluster platform policies. *Regional Science Policy & Practice*, 1(1), 23–45. <https://doi.org/10.1111/j.1757-7802.2008.00002.x>
- Dahlander, L. & Gann, D. M. (2010). How open is innovation? *Research Policy*, 39(6), 699–709. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.01.013>
- Del Carpio Gallegos, J.F. & Miralles Torner, F. (2018). Absorptive capacity and innovation in low-tech companies in emerging economies. *Journal of Technology Management Innovation*, 13(2), 3-10. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242018000200003>.
- Dodgson, M. (2014). Collaboration and Innovation Management. In Dodgson, M., Gann, D. and Phillips, N. (Eds.). *The Oxford Handbook of Innovation Management*, (pp. 462-481). Oxford: University Press.
- Dodgson, M., Gann, D. & Phillips, N. (2014). *The Oxford Handbook of Innovation Management*. Oxford: University Press
- Dziallas, M. & Blind, K. (2019). Innovation indicators throughout the innovation process: An extensive literature analysis. *Technovation*, 80-81, 3-19. doi.org/10.1016/j.technovation.2018.05.005
- Fagerberg, J., Srholec, M. & Verspagen, B. (2010). Innovation and Economic Development. In B. Hall & N. Rosenberg (Eds), *Handbook of the Economics of Innovation* (pp. 833-872). Amsterdam: Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S0169-7218\(10\)02004-6](https://doi.org/10.1016/S0169-7218(10)02004-6)
- Feldens, M., Maccari, E. & Garcez, M. (2012). Barriers for production innovation in small and medium technology-based firms in Brazil. *Brazilian Business Review*, 9(3), 1-22. <https://doi.org/10.15728/bbr.2012.9.3.1>
- Fernández-Sastre, J., & Vaca-Vera, C. E. (2017). Cooperation for innovation in developing countries and its effects: evidence from Ecuador. *Journal of Technology Management Innovation*, 12(3), 48 – 57. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242017000300005>.
- Fonseca, T., De Faria, P. & Lima, F. (2019). Human capital and innovation: the importance of the optimal organizational task structure. *Research Policy*, 48(3), 616-627. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.10.010>

- Geldes, C., Felzensztein, C. & Palacios, J. (2017). Technological and non-technological innovations, performance and propensity to innovate across industries. The case of an emerging economy. *Industrial Marketing Management*, 61, 55–66. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.10.010>.
- Germán, A., Nogueira, M., Duarte, J. L. & Subtil de Oliveira, L. (2016). The effect of innovation activities on innovation outputs in the Brazilian industry: Market-orientation vs. technology-acquisition strategies. *Research Policy*, 45(3), 577-592. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2015.11.011>.
- Heredia-Pérez, J.A., Geldes, C., Kunc, M. H. & Flores, A. (2019). New approach to the innovation process in emerging economies: The manufacturing sector case in Chile and Peru. *Technovation*, 79, 35-55, <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.02.012>.
- INEI (2017). *Perú: Encuesta Nacional de Innovación en la Industria Manufacturera 2015*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1415/libro.pdf.
- Kastelle, T., & Steen, J. (2014). Networks of Innovation. In Dodgson, M., Gann, D. and Phillips, N. (Eds.). *The Oxford Handbook of Innovation Management*, (pp. 102-120). Oxford: University Press.
- Ketelhöhn, N. & Ogliastrì, E. (2013). Introduction: innovation in Latin America. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*. 26(1), 12–32. <http://dx.doi.org/10.1108/ARLA-05-2013-0037>.
- Laursen, K. & Foss, N. (2014). Human Resource Management Practices and Innovation. In Dodgson, M., Gann, D. and Phillips, N. (Eds.). *The Oxford Handbook of Innovation Management*, (pp. 505-529). Oxford: University Press.
- Ma, L. Zhai, X., Zhong, W. & Zhang, Z.X. (2019). Deploying Human Capital for Innovation: a study of multi-country manufacturing firms. *International Journal of Production Economics*, 208, 241-253. DOI: 10.1016/j.ijpe.2018.12.001.
- McGuirk, H., Lenihan, H. & Hart, M. (2015). Measuring the impact of innovative human capital on small firms' propensity to innovate. *Research Policy*, 44(4), 965-976. doi.org/10.1016/j.respol.2014.11.008.
- Mairesse, J. & Mohnen, P. (2010). Using innovation surveys for econometric analysis. In B. H. Hall, & N. Rosenberg (Eds.). *Handbook of the economics of innovation* (pp. 1129-1155). Elsevier.
- Malerba, F. & Adams, P. (2014). Sectoral Systems of Innovation. In Dodgson, M., Gann, D. and Phillips, N. (Eds.). *The Oxford Handbook of Innovation Management*, (pp. 183-203). Oxford: University Press.
- Martínez-Román, J.A., Gamero, J. & Tamayo, J.A. (2011). Analysis of innovation in SMEs using an innovative capability-based non-linear model: a study in the province of Seville (Spain). *Technovation*, 31(9), 459–475. <http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2011.05.005>.

- Morales, R.M. & Sifontes, D.A. (2014). Patents and R&D cooperation in Latin America. *Investigación y Desarrollo*, 22(1), 22-38. <http://www.scielo.org.co/pdf/indes/v22n1/v22n1a02.pdf>
- Mowery, D. C., Oxley, J. E., & Silverman, B. S. (1996). Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 77-91. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171108>
- OCDE & EUROSTAT (2005). *Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. Tercera Edición. Madrid: OCDE.
- OECD & EUROSTAT (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*. OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg.
- Petti, C. & Zhang, Sh. (2011). Factors influencing technological entrepreneurship capabilities. *Journal of Technology Management in China*, 6(1), 7-25. <https://doi.org/10.1108/17468771111105631>
- Powell, W. W., Koput, K. W., & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116-145. <http://dx.doi.org/10.2307/2393988>
- Santos, D.F.L., Cruz, L.F., Kimura, H. & Kazuo, E. (2014). Innovation efforts and performances of Brazilian firms. *Journal of Business Research*, 67(4), 527–535. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.11.009>.
- Schilling, M. A. & Phelps, C. C. (2007). Interfirm Collaboration Networks: The Impact of Large-Scale Network Structure on Firm Innovation. *Management Science*, 53(7), 1113-1126. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.1060.0624>
- Schneider, B. R. (2013). *Hierarchical capitalism in Latin America. Business, Labor, and the Challenges of Equitable Development*. Cambridge University Press. 1st ed. New York, United States. <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9781107300446>
- Seclen-Luna, J.P & López-Valladares, H. (2020). Influence of the use of tools for managing the early stage of product innovation process. *Innovar*, 30(76), 119-130. doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85217.
- Seclen-Luna, J.P & Barrutia-Güenaga, J. (2019). *Gestión de la Innovación Empresarial: Conceptos, Modelos y Sistemas*. Lima: Fondo Editorial PUCP.
- Seclen-Luna, J.P & Barrutia-Güenaga, J. (2018). KIBS and Innovation in Machine Tool Manufacturers. Evidence from the Basque Country. *International Journal of Business Environment*, 10(2), 112 – 131. <https://doi.org/10.1504/IJBE.2018.095808>.

- Seclen-Luna, J.P. & Ponce-Regalado, F. (2018). Caracterización del proceso de innovación de empresas innovadoras peruanas: un análisis exploratorio y descriptivo. En C. Chávez-Rodríguez y C. Garrido-Noguera (Eds). *La Vinculación Universidad-Empresa para el desarrollo integral con impacto social*, (pp. 436 – 453). Ciudad de México: RED ALCUE – UDUAL. DOI: <https://doi.org/10.26784/sbir.v2i1.20>.
- Sun, X., Li, H. & Ghosal, V. (2020). Firm-level human capital and innovation: evidence from China. *China Economic Review*, 59. doi.org/10.1016/j.chieco.2019.101388
- Teece, D. J. (2010). Technological innovation and the theory of the firm: The role of enterprise-level knowledge, complementarities, and (dynamic) capabilities. *Handbook of the Economics of Innovation*, 1, 679-730.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. doi:10.1002/smj.640
- Tello-Gamarra, J., Machado Leo, R., Mello Silva, A. & Wendland, J. (2018). Innovation studies in Latin America: a bibliometric analysis. *Journal of Technology Management & Innovation*, 13(4), 24–36. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242018000400024>.
- Tidd, J. & Bessant, J. (2013). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change* (5th ed.). New York: John Wiley & Sons Ltd.
- World Economic Forum (2018). *The Global Competitiveness Report 2017-2018*. Geneva: WEF.
- Yrigoyen, J. I. (2013). Explorando Distintos Tipos de Innovación en Micro y Pequeñas Empresas Peruanas. *Journal of Technology Management Innovation*, 8, 72-82. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242013000300062>
- Yuqian, H. & Dayuan, L. (2015). Effects of intellectual capital on innovative performance. *Management Decision*. 53(1), 40–56. <http://dx.doi.org/10.1108/MD-08-2013-0411>.
- Zeng, S.X., Xie, X.M. & Tam, C.M. (2010). Relationship between cooperation networks and innovation performance of SMEs. *Technovation*, 30(3), 181–194. <http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2009.08.003>.
- Zhu, Y., Wittmann, X. & Peng, M.W. (2012). Institution-based barriers to innovation in SMEs in China. *Asia Pacific Journal Management*, 29(4), 1131–1142. <http://dx.doi.org/10.1007/s10490-011-9263-7>.

A CAUSE-RELATED MARKETING MODEL FOR THE IRANIAN BANKING SYSTEM: A PHENOMENOLOGICAL APPROACH

UN MODELO DE MARKETING CON CAUSA (*CAUSE-RELATED*) PARA EL SISTEMA BANCARIO DE IRÁN:
UN ENFOQUE FENOMENOLÓGICO

ALI VALIPOUR¹

MAHMOUD NORAEI²

KAMYAR KAVOSH³

JEL CODES: M0, M31, G0, G1

RECEIVED: 30/05/2019

MODIFIED: 05/05/2020

ACCEPTED: 26/05/2020

DOI: <https://doi.org/10.17230/Ad-minister.36.6>

ABSTRACT

Despite almost four decades of introducing the Cause-Related Marketing (CRM) concept into business and marketing literature, there is still no general agreement as to the definition, content, and scope of marketing, in particular, in countries such as Iran. In this regard, while this article will examine and present the conceptual framework of this issue during the period of creation, it aims to achieve a conceptual model for Cause-Related Marketing in the banking system of Iran. For this reason, the concept of Cause-Related Marketing is analyzed in terms of its origin and evolution, content and scope, and various well-known definitions. The first part reviews the subject literature and integrates the findings of previous researchers. The second section was done by the phenomenological method and through a detailed interview with banking system experts. The study population was senior managers of Keshavarzi Bank, and the strategy of sampling was non-random, available, and utilized theoretical sampling methods. In this regard, 16 senior managers of the Agricultural Bank of Iran were selected as the statistical sample for data collection. Qualitative data were analyzed using open and axial coding using the MaxQDA12pro software. Findings separate the concept of Cause-Related Marketing from other related or similar terms and describe various types of Cause-Related Marketing campaigns. Finally, the phenomenological method was used to examine and provide the dimensions and components of Cause-Related Marketing in the banking system of Iran. Analyzing the results of the interviews shows that Cause-Related Marketing in the banking system has direct (management, economic, and characteristics of the causal activities) and indirect (social, scientific, cultural, religious, and geographical components) dimensions.

KEYWORDS

Cause-Related Marketing, social responsibility, banking system, humanitarian activities, win-win concept, non-profit organizations

1 Department of Management, Abhar Branch, Islamic Azad University, Abhar, Iran
(Address: No. 247, Corner of Patrice Lumumba Street, Jalal-e-Ale-Ahmad highway, Tehran, Iran, Postal code: 94316-14459, Email: a.v.2330893@gmail.com), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1488-1035>
Last degree: M.A

2 Department of Management, Abhar Branch, Islamic Azad University, Abhar, Iran
(Address: Faculty of Management, Complex of Islamic Azad University, Abhar Branch, Road of Abhar-Khorram Transit Valley 4th km, Zanjan Province, Iran, Postal code: 45619-34367, Email: mahmoudnoraie9696@yahoo.com), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9449-4528>
Last degree: PhD in Management

3 Department of Management, Abhar Branch, Islamic Azad University, Abhar, Iran
(Address: Faculty of Management, Complex of Islamic Azad University, Abhar Branch, Road of Abhar-Khorram Transit Valley 4th km, Zanjan Province, Iran, Postal code: 45619-34367, Email: kamyarkavosh68@gmail.com), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5268-2942>
Last degree: PhD in Management

RESUMEN

A pesar de que el concepto de marketing con causa (Cause-Related Marketing) lleva cuatro décadas cursando en la literatura académica de los negocios y del marketing, aún no hay un acuerdo general respecto a la definición, el contenido y el alcance del marketing, particularmente en países como Irán. A este respecto, aunque este artículo examinará y presentará el marco conceptual de esta temática durante su periodo de desarrollo inicial, lo que pretende es obtener un modelo conceptual para el marketing con causa en el sistema bancario de Irán. De esta manera, el concepto de marketing con causa será analizado respecto a su origen, evolución, contenido y alcance, así como respecto a varias definiciones bien conocidas. En la primera parte se hace una reseña de la literatura pertinente sobre el tema y se integran los hallazgos de los investigadores precedentes. La segunda sección se elaboró mediante el método fenomenológico y entrevistas detalladas con varios expertos en el sistema bancario. La población de este estudio la constituyen gerentes senior del Banco Keshavarzi y la estrategia de muestro fue no aleatoria, por conveniencia, en la que se utilizaron métodos de muestreo teóricos. A este respecto fueron seleccionados 16 gerentes senior del Banco Agrícola de Irán como muestra estadística para la recolección de datos. Los datos cualitativos se analizaron mediante el software MaxQDA12pro usando codificación abierta y axial. En los resultados se hace una separación del concepto de marketing con causa de otros términos similares o relacionados, y se hace una descripción de varios tipos de campañas de marketing con causa. Finalmente, se usó el método fenomenológico para proveer y asignar las dimensiones y componentes del marketing con causa en el sistema bancario de Irán. El análisis de los resultados de las entrevistas muestra que el marketing con causa en el sistema bancario tiene dimensiones directas (en la dirección, en la economía y en las características de las actividades causales) e indirectas (componentes sociales, científicos, culturales, religiosos y geográficos).

PALABRAS CLAVE

Marketing con causa, responsabilidad social, sistema bancario, actividades humanitarias, estrategia de ganar-ganar, organizaciones sin ánimo de lucro.

INTRODUCTION

In today's environment, customers are not satisfied with merely receiving a product or service (Ebrahimi et al., 2018a; Ebrahimi et al., 2018b; Ebrahimi et al., 2020; Khajehieian and Ebrahimi, 2020). Customers are susceptible to different advertisements in social media (Ebrahimi et al., 2019a; Arbatani et al., 2019). They expect value that goes beyond quality and is within the scope of social responsibility (Ferrell et al., 2019). Customers are currently moving towards organizations that fulfill this responsibility. When the quality and price of products or services are similar, most customers prefer to purchase from organizations that support a social cause (Anghel et al., 2011).

Nowadays, corporate social responsibility has become an important part of corporate public relations activities, and is a competitive parameter for organizations (Bavik, 2019), since quality and price are not always enough to purchase a desired service or product by customers. Thus, organizations are often trying to find new ways to differentiate their products and services (Lucke & Heinze, 2015). In recent years, Cause-Related Marketing (CRM), as a part of corporate social responsibility, has been increasingly used by companies that are active in the market (Tikoo et al., 2016). CRM plays a major role in corporate marketing strategies (Vyravene & Rabbanee, 2016). With increasing pressure on companies to have more social

responsibility, cause-related marketing has been used widely as a marketing tool (Kuo & Rice, 2015).

CRM, as a part of corporate social responsibility, refers to a program in which a company undertakes to donate some amounts of money, depending on its sale over a period of time, for a specific cause (Menon, 2016). Many studies have indicated the benefits of cause-related marketing activities, including attracting new customers, increasing sales of products or services, creating the desired brand image, and collecting capital for a social purpose (Agrawal et al., 2016). Increasing use of CRM in recent years in Iran also suggests that economic enterprises have paid serious attention to the issue of charity, and its role in improving people's attitudes towards the company's brand and ultimately promoting sales. Hence, this new marketing strategy has become a serious trend in today's competitive environment in Iran (Rashid et al., 2016).

This strategy is also crucial in the banking industry, and it has been suggested that various banks in Iran could use CRM and social responsibility in order to improve their brands in the eyes of their customers. Unfortunately, results of these studies show that Iranian banks, especially public banks, do not pay much attention to using this type of strategy to attract customers and improve their brands within the society. For example, the results of a study conducted by Dianti and Deylami (2016) in the area of social responsibility, showed a significant difference between public and private sector banks in terms of social responsibility reporting, with private banks working better in this regard. As a public bank, the Keshavarzi Bank of Iran has not shown good performance in the area of social responsibility, and it is necessary to focus more on using the CRM strategy in order for Iranian banks to remain more competitive. Many studies have been conducted thus far on corporate social responsibility and CRM. Previous studies have focused on the impact of cause-related marketing campaigns on the positive evaluation of consumers, the relationship between brand and cause, the impact of CRM campaigns on consumer attitudes toward the supporting company and increasing equity through brand awareness, brand image, and brand loyalty (for example, Howie et al., 2018; Chang & Chu, 2020; Patel et al., 2017; Santoro et al., 2019).

However, these aspects of CRM have not been studied in the activities of organizations, especially banks, and there is a research gap in this regard. Thus, this study aims at investigating the cause-related marketing model in the banking system.

BACKGROUND OF THE STUDY

In contemporary literature, corporate social responsibility has been recognized as an essential measure for organizations, which has resulted in competitive advantages and positive economic outcomes for companies (Pérez & López, 2017). Corporate social responsibility is not only an ethical necessity for business, but it is increasingly an economic necessity that customers contribute to the profitability of those companies engaged in customer-oriented social responsibility programs (Baskentley et al., 2019).

Companies are increasingly interpreting social responsibility as a specific but large and diverse set of benefits for stakeholders (for example, consumers, employees, investors, government, the environment, etc.). Customers are one of the most important stakeholders who are highly sensitive to the company's social responsibility engagement. They are at the core of the company's social responsibility research efforts designed to maximize long-term profits (Öberseder et al., 2014).

Studies suggest that there is a positive relationship between corporate social responsibility measures and consumer response to the company and its products (Jones et al., 2017). In this regard, Romani et al. (2013) reported that corporate social responsibility affects consumers' preference to express positive things about the company, and to participate in supportive activities in favor of the company. Results of a study conducted by Chomvilailuk & Butcher (2014) also show that the social responsibility of a company has significant positive effects on the purchase, intention and loyalty of its customers, however, the intensity of the impact on these three dimensions differs. Su et al. (2017) indicated that corporate social responsibility had a positive effect on a company's reputation and customer satisfaction, which in turn influenced customer commitment and behavioral responses. In this regard, CRM is a common and well-known form of corporate social responsibility. The concept of CRM was first proposed by Varadarajan & Menon (1988). In their initial studies on CRM, they developed a comprehensive conceptual definition and defined CRM in this way: "the process of developing and implementing a marketing program with the aim of providing defined contribution to a charitable activity in which the consumer satisfies both organizational and individual goals by purchasing products" (He et al., 2019).

Nowadays, involvement of organizations and businesses in charitable activities has become an undeniable necessity (Ballings et al., 2018). Based on a study conducted by Peasley et al. (2017), CRM is a form of corporate social responsibility in which the advertising activities of a company pursue two goals, namely of increasing profitability and providing benefit for the society as a whole. Emke (2012) researched factors influencing word-of-mouth advertising by donors to charitable organizations and stated that marketers of charitable organizations could focus on these factors to attract sponsors and provide for greater contributions. Fazli-Salehi et al. (2019) also introduced three dimensions of CRM, including company, cause, and customer. In this regard, it should be noted that marketing experts must select their field of activity in developing corporate social responsibility programs. The issue of whether the organization should focus its social responsibility programs on the areas of education, health care, air pollution, or other areas has always been discussed among marketing experts, brand managers, and board members. The selection of focus area for CRM depends on several variables. Many researchers have investigated the potential factors that may influence the success of a CRM subject, but a comprehensive model has not yet been developed. Banks are more likely to be

influenced by negative reputation and credibility than other sectors due to greater clarity within the society, a high level of involvement in product provision with customers, and more vulnerability to negative reactions by stakeholders (Fatma and Rahman, 2016). Hence, banks nowadays tend to spend millions of dollars on CRM programs in order to strengthen their reputations (Pérez & del Bosque, 2013).

In this regard, CRM as part of a social responsibility strategy can help banks achieve their goals of strengthening their brand reputation. Thus, this study investigates the model of CRM in the banking system.

LITERATURE REVIEW

The 21st century focuses on different stakeholders, while in prior research there was more of a one-dimensional approach to stakeholders (Ebrahimi et al., 2019b). The beginning of this period was characterized by the emergence of the following theories: “sustainable development”, “company citizenship”, “corporate sustainability”, “corporate reputation”, “socially responsible investment”, and “corporate social reporting” (Yevdokimova et al., 2019). Thus, corporate social responsibility has now become a moral and responsible path for business, so that social responsibility is a way to establish higher living standards while maintaining company profitability for people both inside and outside the company (Sholikhah, 2017).

Based on a definition presented by the Commission of the European Union (2001), social responsibility is a concept by which companies voluntarily integrate social and environmental issues into their business transactions in cooperation with their stakeholders. The definition has been presented as “corporate responsibility to influence them in society”. In this regard, it has been stated that “to fully respond to the organization’s social responsibilities, companies must process the integration of social, environmental, ethical, and human rights concerns into their business activities and the organization core strategy, in close cooperation with their stakeholders” (Nave & Ferreira, 2019).

Also, the Commission emphasizes that “companies must be flexible to innovation and develop an appropriate approach to social responsibility appropriate to their conditions” (Lis & Nebler, 2020). The balance between minimizing risks through responsibility and maximizing opportunities through transparency and social innovation form the basis for measures of the 2020 European Commission report. Company social responsibility can be as either a strategic tool or a moral and humanitarian action that the company takes it in cooperation with stakeholders to protect environmental, social, and economic sectors (Poornemat and Ebrahimi, 2016). Regardless of intentions of the organization, these measures can directly increase the credibility and reputation of the organization brand. The balance between minimizing risks through accountability and maximizing opportunities through transparency and social innovation is the basis of the European Commission’s actions in 2020. Essentially, the social responsibility of a company can be as either a strategic tool or a moral and humanitarian action that the company, in cooperation

with stakeholders, takes via steps to protect the environmental, social, and economic environment. However, regardless of the intentions of the organization in both cases, these measures can directly increase the credibility and reputation of the organization brand. The social responsibility of a company can be fulfilled in line with the following measures. Environmental sustainability, which involves recycling, waste management, water management, renewable energy, reusable materials, green supply chain, reducing paper use and adopting building standards in the area of energy and environmental design (Štreimikienė et al., 2016; Simionescu et al., 2017).

Community involvement, which involves allocating a budget for local charities, financing local events, using local workers, helping to develop the local economy, joining forces with fair trade practices, etc. (Blanco-Encomienda & Ruiz-García 2017; Bilan et al., 2017). Ethical marketing involves companies that observe ethical considerations in the marketing process in order to foster higher values to their customers and respect from them. These companies make no effort to manipulate or impose misleading advertising on potential consumers. This issue is essential for companies that want to be considered ethical (Danaj et al., 2018).

Over the past 20 years, issues related to organizational social responsibility have evolved from a stage of conceptual definition and determining the areas to a stage of identifying and analyzing specific methods and techniques for implementing social responsibility. One of the techniques that organizations can use to implement social responsibility measures is CRM. As part of corporate social responsibility, CRM is a program in which a company undertakes to donate some amount of money, depending on its sale level, for a specific cause in a given period of time (Menon, 2016).

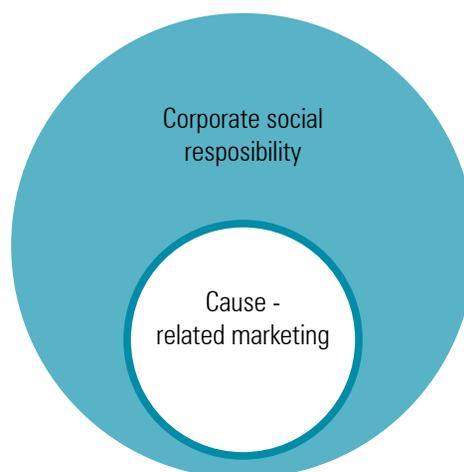


Figure 1- Concept of cause-related marketing (Anghel et al., 2011)

CRM is a business agreement that is based on a win-win situation for all stakeholders. A company supports social causes while consumer benefit is in the second rank of importance. However, consumer involvement is critical to ensure the success of a CRM activity and should, therefore, be developed by highlighting long-term benefits for consumers through appropriate targeting (Grolleau et al., 2016).

The following items need to be considered in the concept of CRM (Anghel et al., 2011):

- CRM generally involves donating one part a company's profits to a charity, or making a purchase condition for the customer.
- CRM activities are in the realm of a company's marketing performance.
- The consumer is involved in this process, and benefits from it in some way.

Therefore, it can be stated that CRM is a societal contract between a company and a nonprofit organization for the promotion of the products or services of the company and the benefits of the nonprofit organization; in other words, it is the simultaneous promotion of products and a reason for multiple benefits, where the achievement of marketing objectives is possible through an independent entity, with its main goal being to create a long-term relationship between the company and its target audiences (Rudberg, 2005).

In general, the implementation of CRM creates advantages for the company, customers, employees, and the nonprofit organization; that is why this new approach has been accepted by many parts of the society. It helps corporations increase their profits, improve their reputation, and distinguish their brands. Besides, it lets consumers feel that they make a difference in the world. Everything is apparently promising in this respect (Eikenberry, 2009).

The banking system along with other financial and credit service providers can benefit from the CRM strategy to fulfill their social responsibilities. However, entities are dubious as to whether to approach it or not due to the lack of sufficient knowledge of this subject as well as its dimensions and constituents in Iran. A review of the history of CRM marketing activities in Iran reflects the fact that a number of organizations, either knowingly or unknowingly, use this strategy or apply it in their advertising activities. For example, the firm LG held a Football Cup in 2003, with the proceeds granted to the Bam earthquake victims. Another prime example is the "Important W&T" program with the slogan "W like water, T like training", which was implemented by Damavand Mineral Water Company. In 2007, the company established a new partnership based on CRM, by donating a share of its revenue from selling bottles of mineral water to UNICEF, to fund rural education projects for Iranian girls (Alizadeh Zavaram, Fallah, & Eslami, 2011).

It is also worth mentioning that planting seedlings and trees, building or helping to build multi-class schools in the deprived regions of the country, purchasing and donating dialysis equipment and ambulances to health centers, and similar acts

done on various occasions by the commercial banks of the country, and promoting them in the public media are all examples of CRM.

RESEARCH QUESTIONS

Despite all the above-mentioned literature in this area, the issue of CRM in Iran, especially in the field of banking services, can still be considered unclear and ambiguous. Due to the importance of collecting resources for the banking system and the need to continue to live in a competitive environment, it is very important to use new strategies for this issue.

Therefore, the fundamental question that prompted the researchers to carry out this research is to investigate whether or not this concept can, in principle, be presented in a transparent manner and distinguish it from other similar concepts. Moreover, the study further sought to present the model of CRM in the banking system, and in case of the model availability, to determine its dimensions and components.

Despite the growth of social marketing concepts in the world and its entry into the field of products and services, there are two questions: 1. Can a new model of cause-related marketing be achieved by linking Islamic banking and societal concepts? And, 2. What are the dimensions and components of cause-related marketing in the banking system?

Many recommendations have been made in Islam to good deeds and benevolence, and the vast majority of people in Iran follow the religion of Islam. Accordingly, another question to consider is: Can a kind of marketing model be developed using the religious beliefs of people in which those beliefs and non-religious knowledge in the field of benevolent activities be used to equip the funds for Iranian banks? An on the other hand, spend part of those generated resources for the public interest?

RESEARCH METHODOLOGY

Since no significant efforts have been made in the field of CRM in the banking industry in Iran prior to this research, the past literature was reviewed and the evolutionary process of the CRM concept was analyzed, during the first step, in order to distinguish it from other similar concepts. Before beginning the process of collecting qualitative data, the literature review was carried out, and the interview protocol was developed. In the second step, the purpose of the research is described and the phenomenon under study is explored. The use of qualitative research tools (participatory observations, open interviews, etc.) is of great help in determining and explaining the research objectives from the perspective of experts. The paradigm of this research is of a qualitative type, which is done by the phenomenological method. Considering the fact identified herein, the concepts and dimensions of CRM are considered based on data collected from in-

depth interviews, observation, and examination of documents in the banking system, as well as from the views and experiences of the statistical community (experts) and interviews. Therefore, the study is based on a phenomenological approach. Based on the texts (documents and interviews) obtained in this paper, attempt was made to identify the basic concepts, open coding, axial coding, and identification of the categories, and finally to determine the relationships between these concepts and the main codes. While adopting a behavioral approach to CRM components in the banking industry, this research has attempted to rely on the experiences, perceptions, and attitudes of individuals in order to provide a model for a comprehensive and profound understanding of the performance indicators of this field. With the inductive approach of grounded theory and phenomenological theory, it tries to categorize the results of previous research in this field to try to extract information based on a common knowledge. In the qualitative section, participants included 16 senior managers of the Keshavarzi Bank, whom were selected from the central headquarters, as well as provincial executives owing to their expertise, management information and experience. Data were collected by in-depth interviewing and a primary compilation pattern.

The validity and reliability of the study were assessed using the Lincoln and Guba (2007) method, which is equivalent to those of quantitative research. Based on this method, four criteria of credibility, transferability, dependability, and confirmability were considered for reliability and validity evaluation. Given that the present research is qualitative, it is more difficult to prove its validity as to that of quantitative research. Therefore, the following measures were taken in order to achieve the above-mentioned criteria.

Credibility: The researcher spent an adequate amount of time for the research, the research process was approved by several experts, and two different coders were used to encode several sample interviews to ensure the same coders view, all of which would increase the reliability of the research data to an acceptable level.

Transmissibility: To ensure the transferability of research findings, two MAXQDA experts were consulted who were marketing researchers but did not participate in the research and its findings.

Dependability: At all stages of the work, the details of the research and the notes were recorded in order to establish confidence.

Confirmability: If the research findings are to be verified, all details must be carefully recorded in all steps. In the current research, therefore, all the documentation was archived both electronically and physically. One of these documents is the full text of interviews with banking professionals in the forms of audio files and text files.

The software used is MAXQDA12PRO. Based on the method of obtaining data needed for a research project, a scientific research can be categorized into

descriptive or non-experimental research and experimental research. This research does not intend to manipulate data in the banking system environment and study the status quo, hence it is obvious that it is not a type of experimental research and is considered as a non-experimental one. The process of applying qualitative analysis in this study is explained in **Table 1**.

Table 1: Procedures for Using Qualitative Analysis (Presented by Researchers)

Level	Description
Selection of the studied phenomenon	Cause-related marketing indicators
Selection of the studied platform	Banking system of Iran
Selection of Information Resources	In-depth interviews with senior managers of the central headquarters and provincial headquarters of the Keshavarzi Bank of Iran
Noting	Writing tips and suggestions during the interview, and coding and speculation about the research
Observance of the principle of neutrality while improving the level of sensitivity	Following the comparative thinking, trying to achieve different perspectives on the single subject, the return of the period to the back, redesign of the questions, and the adoption of skewed thinking
Theoretical sampling	Providing a list of experts, setting criteria for selecting experts, contacting them and asking for interviews, analyzing data from semi-structured interviews, continuation of sampling process until reaching theoretical saturation
Data analysis	Open coding, conceptualization (assigning tags to events and events, completing categories and grouping concepts, axial coding, and connecting related categories)
Interview management	Writing interviews, obtaining confirmation of written interviews, starting analyses by relying on the first interview and continuing the process based on the time process, doing all the comparisons from the component to the whole, the questionnaire, and the recording

Samples and Sampling Method

The statistical population of this study is the banking system experts in Iran and the statistical sample is intended for all the experts and senior managers of the Keshavarzi Bank of Iran. In this research, the sampling strategy is non-random available sampling and theoretical method. This means that people do not have the same chance of choosing because the goal is to obtain information from them as experts. The theoretical sampling strategy was adopted as not only the people but also their own concepts are considered in this study. Moreover, each interviewee was chosen with the knowledge of experts and their expertise in the field of cause-related marketing and banking. The outcome of each interview was analyzed immediately after the interview and a further interview was conducted, if necessary. This sampling, selection, and analysis of interviews continued until theoretical saturation was repeated at the end of the 16th interview. All the dimensions and components needed by the researcher were repeated in the results of previous interviews.

The reason for using the senior managers of the Keshavarzi Bank in this study as experts and interviewees is the proportionality of most of the activities of the Agricultural Bank with benevolent, eco-friendly, and public-interest activities. Hence, the bank managers, who are more solidly involved with such activities as the mission of this important bank, can be appropriate representatives to answer questions of scholars. On the other hand, the Keshavarzi Bank in Iran, with nearly 1,914 branches, has branches throughout large and small cities and even in some large villages, and is familiar with opinions and insights of a variety of people in different regions.

Data Analysis

To analyze collected data, the present research employed two types of coding, viz. open coding and axial coding, proposed by Strauss and Corbin (1998). The concepts, core categories, peripheral categories, and their respective features were all determined by breaking down the raw data according to open coding and axial coding.

DISCUSSION

The strategy selected for analyzing data requires the discovery and intuition of qualitative research data with respect to the relationship of a structure to another one and the identification of this theory. Accordingly, a comprehensive software package is needed in order to cover the phenomenological part that can also recognize the relationships between the considered variables, and help the researcher in this regard. In this research, therefore, the MAXQDA12Pro software package was used to identify the experience of people involved in Cause-Related Marketing in the

banking system in the form of a phenomenological strategy. Data obtained from these interviews were analyzed on two axes of open and axial coding, which revealed the direct and indirect dimensions of cause-related marketing.

Open coding

At this stage, all the identified concepts in the conducted interviews are recognized and registered in open codes regardless of any specific category as described in detail in **Table 2**.

Table 2: The Basic Concepts Identified of cause-related Marketing in Banking System

Concept

The cost of causal marketing activities; Public and Social Expenses; Maintain existing status by managers; Work schedule for managers; Senior Managers; middle managers; Credit Managers; Financial managers; Social values; Social marketing; Financial Facets of cause-related marketing; The beauty of the cause-related marketing concept; History of cause-related marketing in the bank; Humanitarian activities; Intangibility of causal activities outputs; Win-win Benefits; Social aspect; Assessment of causal activities; Get feedback; Evaluation criteria; Marketing research; Non-scientific deal with cause-related marketing; Educational aspect; Documentation of cause-related activities; Desires and wishes of customers; The amount of facilities; Development; religious beliefs; Lack of confidence in the interest of bank deposits; Sunnies⁴ do not believe in the interest of the deposit; Country divisions; Various ethnicities; Political geography; Natural geography; Religious geography

Axial Coding and Identifying Categories

Given the conceptual and thematic connotations of these concepts, groups associated with each other are grouped into separate categories that focus on a new concept or categorized as a category after identifying and recording the basic concepts. These pivotal categories formed the same components and dimensions of cause-related marketing in the banking system, which ultimately led to the formation of a basic conceptual model of cause-related marketing dimensions in the banking system as indicated below. According to **Table 3**, the identified categories of cause-related marketing in the banking system in its direct dimension are economic categories, management, and characteristics of causal activities and its categories in indirect aspects including social, scientific, cultural, religious, and geographic categories.

⁴ Sunni Islam is the largest denomination of Islam. Its name comes from the word Sunnah, referring to the exemplary behavior of the Islamic prophet Muhammad (sa)

Table 3: Pivotal Categorized Issues and Identified Dimensions of Cause-Related Marketing in Banking System

Row	Open codes	Pivotal categorized Issues	Dimensions
1	The cost of cause-related marketing activities; Public and Social Expenses	Economic	Direct
2	Maintain existing status by managers; Workbook of managers; Senior Managers; Middle managers; Credit Managers; Financial managers	Managerial	
3	Social values; Social marketing; Financial Facets of cause-related marketing; The beauty of the cause-related marketing concept; History of cause-related marketing in the bank; Humanitarian activities; Intangibility of causal activities; Win-win benefits	Cause Activities Attributes	
4	Social aspect	Social	Indirect
5	Assessment of causal activities; Get feedback; Evaluation criteria; Marketing research; Non-scientific deal with Cause-related marketing; Educational aspect; Documentation of CRM-activities	Scientific	
6	Desires and wishes of customers; The amount of facilities; Development	Cultural	
7	Religious beliefs; Lack of confidence in the interest of bank deposits	Religious	
8	Sunnites do not believe in the interest of the deposit; Country divisions; Various ethnicities; Political geography; Natural geography; Religious geography	Geographical	

Considering the above concepts, the conceptual model obtained from the dimensions and components of cause-related marketing in the banking system is presented as **Figs. 2** and **3**.

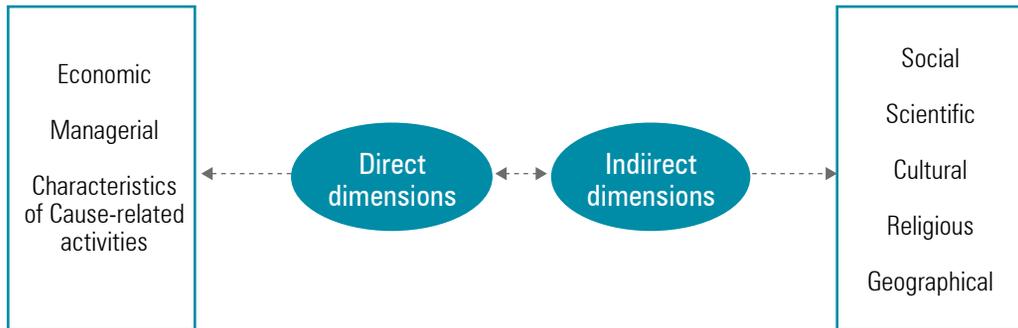


Fig. 2: Phenomenological model of cause-related marketing in the banking system (based on research results)

Considering the nature of the bank activities as a profit-making enterprise and its location in a political, social, cultural and religious environment, it is evident that there will be many external issues that affect the activities of banks and are beyond the control of their will and authority. These issues affect the organizational activities indirectly and the banks cannot, by themselves and with their will, implement all the strategies that they intend to pursue. Therefore, utilizing the power of these external forces or preventing their destructive effects on the bank activities has made it possible to categorize them as external dimensions. On the other hand, the internal environment of the banks is very much in their possession and has a huge impact on their internal capabilities. Banks can have a significant impact on benevolent activities by using their financial resources and allocating a portion of their profits to change the attitude of people towards such activities. On the other hand, the human resources of banks, as one of the other interacting factors, can play a decisive role as employees of the organization, especially as managers of the organization, in the implementation of this strategy. Therefore, the internal dimensions as the second dimension of cause-related marketing were identified and presented in this model.

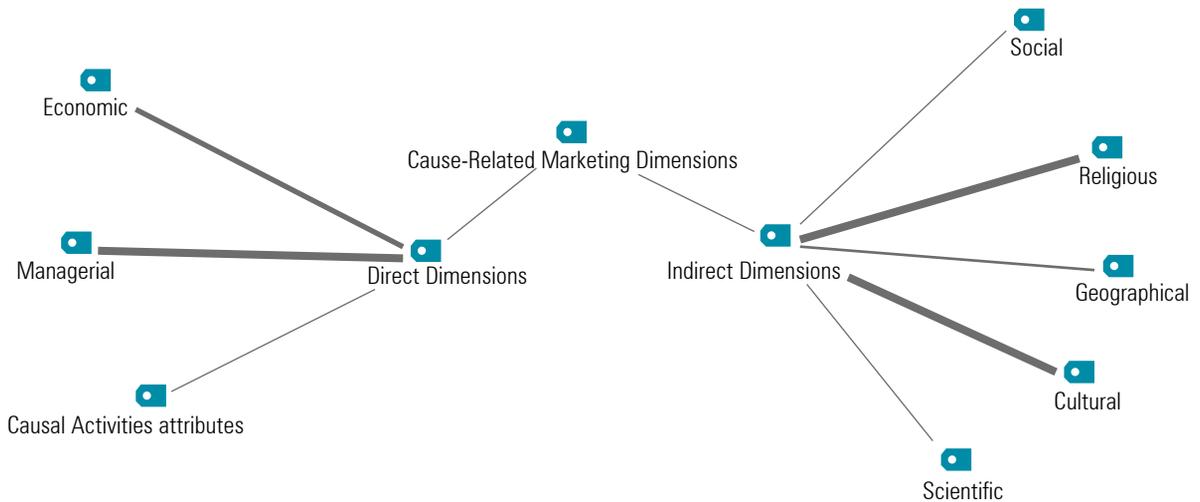


Fig. 3: Phenomenological model of cause-related marketing in the banking system (MaxQDA12 software output)

CONCLUSIONS

Theoretical contributions of the cause-related concept

CRM involves a wide range of activities, from simple agreements to more complex ones such as the determination of the purchase price percentage of a specific item for a charity in a particular project (Randiwela & Gunarathna, 2017). Therefore, CRM campaigns are different in the field, design, nature of the relationships between companies, and their marketing partners, in a variety of nonprofit partnerships. The most common type of CRM is one in a given time period where a company donates a percentage of every purchase made by its customers to a non-profit organization (exchange-based advertisement). However, there are some variations in this regard, and all marketing campaigns may not pay money to a nonprofit organization directly (mutual assistance may also be included, such as food, equipment, services, etc.). In addition, there is usually a “donation ceiling” (a donation limit by the company).

Although CRM is based on the societal dimension of marketing, it is usually a business activity and a corporate strategy to make a profit in the field of social responsibility and derives from marketing activities (companies pursue economic goals). The main feature of CRM is that the volume and amount of the donation depend on the sales of the product, being dependent on the consumer decisions (i.e. the link between donation and the sales of the product). Therefore, its main purpose is to have a positive impact on the consumer perspective and shopping behavior. CRM is the result of the management and marketing convergence within the context of social causes. It allows private donations to benefit specific societal causes and

also provides the company with benefits. As a result, there is a correlation among the factors of consumer societal interests, corporate values, brand profile, nonprofit organization goals, and real and concrete interests of the community, in this type of marketing (Galan-Ladero, Galera-Casquet, & Valero-Amaro, 2004).

Unlike other traditional forms of marketing, the distinctive feature of CRM is that it can gain an emotional and logical commitment from consumers simultaneously. The aspect of emotional commitment is central to achieving a competitive advantage (based on the distinction achieved through psychological aspects, such as consumer values). Additionally, the consumer sensitivity or interest in marketing depends on who (the company or the consumer) will bear the major part of the costs. The higher costs the customers bear, the more necessary information about the campaign should be given to them. Therefore, companies should provide more detailed information about the marketing plan. As a result, CRM is an example of the current marketing approach, i.e. the comprehensive marketing approach, by assuming the corporate social responsibility and maintaining sustainable development (Yatawatte & Abeysekera, 2015).

CRM has developed rapidly over the past three decades. The programs in this field have multiplied so variedly that they have penetrated into almost all sectors. Besides, cause-related marketing has evolved from adopting a short-term approach to a long-term one (by extending the commitment and avoiding specific campaigns). The evolution has also occurred in this type of marketing from a tactical approach to a strategic one, from a simple approach to an integrated one connected with the mission of the company, from focusing solely on consumers to focusing on stakeholders, from focusing on increasing sales to focusing on good brand and reputation creation, and from marketing exclusiveness to the participation in the entire organization types (Galan-Ladero et al., 2013).

Theoretical contributions of phenomenology section

The results of the present study can be also used to answer the research question, i.e. “what are the marketing dimensions and components in the banking system?” In fact, cause-related marketing has two direct and indirect dimensions in the banking system, each of which having its own components. Economic and management features, as well as characteristics of causal activities, are among its direct dimensions, with social, scientific, cultural, religious, and geographic constituents forming the indirect dimensions of cause-related marketing in the banking system.

Managerial implications

Supporting a specific cause can offer several advantages. For instance, CRM programs allow companies to create a link with customers and show commitments to social responsibility. Unlike other marketing communication tools, CRM is a powerful way of reaching consumers emotionally (Roy, 2010). This promotional

strategy can improve and sustain a favorable image among consumers, create distinctive features against competitors, and add value to the brand (Brown & Dacin, 1997; Wymer & Samu, 2009). In summary, all such benefits can influence consumer attitude and purchase behavior positively. However, recent research has shown that CRM activities are more likely to be viewed suspiciously compared to other corporate social responsibility (CSR) acts, such as sponsorship or philanthropic acts (Lii & Lee, 2012; Sheikh & Beise-Zee, 2011), since CRM initiatives generally urge consumers to make a purchase. Therefore, the link between the cause and company profits can result in a less favorable evaluation (Melero & Montaner, 2016).

In order to implement CRM strategies in Iran, therefore, more attention should be paid to its direct and indirect aspects, with many important social, economic, cultural, and other components taken into account. Considering the significance of this concept at the level of the core issues mentioned above, carrying out scientific research in Iran seems to be required so as to determine factors affecting causal marketing and its contexts as well as the outcomes of implementing such a strategy in the fields of production and services. Besides, it is worth stating that the implementation of CRM in the field of production and services can benefit all parties involved in this strategy, so that every subset involved therein, including organizations, customers, and the society, will enjoy the positive results.

The results obtained in the two qualitative sections are quite significant and can be studied in terms of different aspects.

Economic and living issues are the two important issues that have influenced the research process significantly and have been the main focus of this study.

Since we live in a Muslim country and there are religious inclinations among different tribes with different climates, religion generally plays a decisive role in different aspects of life. Before the implementation of this research, therefore, it was predicted that the religion of the individuals would have a decisive role in the implementation of CRM by the banks. However, the results of the qualitative interviews with experts and interactions with customers and employees of the bank showed that the economic problems of people and their inability to make a living had a significant impact on their attitude towards humanitarian and environmental issues, having been a determining factor regarding who would prefer economic and livelihood benefits to other affairs of theirs.

Banks compete with each other since they are under pressure from their stakeholders, depositors, and the government to provide defensible financial statements to make their approach become more economical and attract more deposits so as to facilitate more credits, and ultimately benefit from putting on a better performance than competitors. Hence, they have forgotten their primary missions of improving the economic conditions of people and helping to improve economic, social, and agricultural status, yet they have been merely pursuing their own interests.

Another point worth noting is the presence of differences in perspectives among different climates of causal activities in Iran. Geographically, hot and dry climates place more emphasis on causal activities performed to preserve water resources and maintain plant development, while there is less emphasis on mountainous climates.

Besides, less attention is paid to Gharz Al-Hasanah (interest-free loans) plans and cause-related plans of banks in more developed or populated areas and cities due to high living costs.

According to the detailed results, therefore, organizations need to be aware of the substantial benefits provided by CRM. If CRM can penetrate into the consumer attitude and behavior as well as their purchase habits, then it may be a necessary marketing tool for organizations. In this sense, it can build a great organizational reputation, develop a brand image of the company, increase customer satisfaction and loyalty, increase sales, and in the meantime, benefit the community; hence, marketing should turn into an inherent part of strategic marketing. Only companies that consider new consumers, understand their needs and demands, and share their values with them may remain in the current competitive environment. CRM is a safe and distinguished tool for achieving success. Since banks are not capable of using a single strategy to achieve their social goals and missions in Iran, they have to implement different strategies for different climates, religions, regions, ages, and genders. Therefore, there is no single strategy for the banking system, and banks should formulate their own strategies in accordance with the existing requirements.

Limitations and Further Research

There were a number of limitations in conducting this research, including:

- The emergence of a new marketing concept (cause-related marketing) for the audiences and members of the statistical community this made it difficult to carry out this research.
- Although this research was to provide a model for the banking system, the qualitative research approach was mainly adopted in the field of the experts and specialists of Bank Keshavarzi, with the resulting model being the result of their opinions. Despite the fact that each of the interviewed experts possessed executive and scientific qualifications in the banking system, it is impossible to apply the results of this model to the entire banking system, due to the structural differences between Bank Keshavarzi as a state-owned and specialized bank with other banks. In order to generalize the results, therefore, a similar comparative study must be carried out in several other banks using the current research postulates to confirm the comprehensiveness of the current model.
- It is recommended that future research be conducted on the following fields:
- All public and private Iranian banks should be considered as a community to be studied in future research.
- In view of the establishment of a usury-free banking system and the governance

of the banking system in Iran, it is suggested to conduct a joint investigation by “Hawza⁵” and “Banks” to address more comprehensively the issues of Islamic banking and the weight of religious issues in this field.

- It is suggested to conduct a comparative study by the two aforementioned entities on cause-related marketing with the country divided into regions with and without CRM, and also by considering the divisions of the Sunni and Shia⁶ regions.
- It is also suggested to conduct a study on one or more foreign banks to consider the perspectives of such banks and their customers in the field of social responsibility and marketing in order to compare them with the conditions in Iran.

REFERENCES

- Arbatani, T.R., Kawamorita, H., Ghanbary, S., & Ebrahimi, P. (2019). Modelling Media Entrepreneurship in Social Media: SEM and MLP-ANN Approach. *AD-Minister*, 34, 33-50.
- Agrawal, U., Mangla, A., & Sagar, M. (2016). Company-cause-customer: interaction architecture. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 17(3), 307-319.
- Alizadeh Zavaram, A., Fallah, M., & Eslami, G. (2011). Casue-Related Marketing: Injection of reputation in the company brand. *M.A dissertation of Ferdosi mashhad university of Iran*. Retrieved from <http://marketingarticles.ir/ArtBank/TazrighShohratDarBrand.pdf>
- Anghel, L. D., Grigore, G. F., & Roşca, M. (2011). Cause-related marketing, part of corporate social responsibility and its influence upon consumers' attitude. *Amfiteatru Economic Journal*, 13(29), 72-85.
- Ballings, M., McCullough, H., & Bharadwaj, N. (2018). Cause marketing and customer profitability. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(2), 234-251.
- Baskentli, S., Sen, S., Du, S., & Bhattacharya, C. B. (2019). Consumer reactions to corporate social responsibility: The role of CSR domains. *Journal of Business Research*, 95, 502-513.
- Bavik, A. (2019). Corporate social responsibility and service-oriented citizenship behavior: A test of dual explanatory paths. *International Journal of Hospitality Management*, 80, 173-182.
- Bilan, Y., Mishchuk, H., & Pylypchuk, R. (2017). Towards sustainable economic development via social entrepreneurship. *Journal of Security & Sustainability Issues*, 6(4).

⁵ Hawza or Hawza 'Ilmiyya is a seminary where Shia Muslim clerics are trained. Several senior Grand Ayatollahs constitute Hawza.

⁶ Shia is a branch of Islam that holds the Islamic prophet Muhammad designated Ali ibn Abi Talib as his successor, most notably at the event of Ghadir Khumm.

- Blanco-Encomienda, F. J., & Ruiz-García, A. (2017). Evaluating the Sustainability of Spanish Social Security System. *Economics & Sociology*, 10(4), 11-20.
- Brown, T. J., & Dacin, P. A. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61(1), 68–84.
- Chang, C. T., & Chu, X. Y. M. (2020). The give and take of cause-related marketing: purchasing cause-related products licenses consumer indulgence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(2), 203-221.
- Chomvilailuk, R., & Butcher, K. (2014). Effects of quality and corporate social responsibility on loyalty. *The Service Industries Journal*, 34(11), 938-954.
- Danaj, A., Lazányi, K., & Bilan, S. (2018). Euroscepticism and populism in Hungary: The analysis of the prime minister's discourse. *Journal of International Studies*, 11(1), 240-247.
- Dianti Dilami, Z., Manteghi, Kh., & Isfahani, Y. (2016). The effect of bank type on social responsibility reporting of banks: Ethical approach. *Ethics in Science and Technology*, 15(4), 1-11.
- Ebrahimi, P., Ahmadi, M., Gholampour, A., & Alipour, H. R. (2020). CRM Performance and Development of Media Entrepreneurship in Digital, Social Media and Mobile Commerce. *International Journal of Emerging Markets*, Doi: 10.1108/IJOEM-11-2018-0588
- Ebrahimi, P., Alipour, H., Gholampour, A., & Ahmadi, M. (2019b). Social Networks, Exchange Rate Fluctuation, and Economic Growth: ARDL Approach. *Tékhné-Review of Applied Management Studies*, 17(1), 1-9.
- Ebrahimi, P., Hajmohammadi, A., & Khajeheian, D. (2019a). Place branding and moderating role of social media. *Current Issues in Tourism*, DOI:10.1080/13683500.2019.1658725
- Ebrahimi, P., Shafiee, B., Gholampour, A., & Yousefi, L. (2018a). Impact of Organizational Innovation, Learning Orientation and Entrepreneurship on SME Performance: The Moderating Role of Market Turbulence and ICT. In: Khajeheian, D., Friedrichsen, M., & Modinger, W. (Eds), *Competitiveness in Emerging Markets*(pp.447-480). Berlin: Springer.
- Ebrahimi, P., Shirsavar, H.R.A., Forootani, F., & Roohbakhsh, N, Ebrahimi, KH. (2018b). Entrepreneurship and SMEs Performance: Studying the Mediating Role of Innovation and the Moderating Role of Firm Size. In: Khajeheian, D., Friedrichsen, M., & Modinger, W. (Eds), *Competitiveness in Emerging Markets*(pp.481-501). Berlin: Springer.
- Eikenberry, A. M. (2009). The Hidden Costs of Cause Marketing. Retrieved from Stanford social innovation review. Retrieved from <https://ssir.org/articles/entry>

- Emke, W. (2012). *The influence of individual cultural values, market segment and recommendation characteristics on motives for word of mouth referral* (Master's thesis, University of Twente).
- Fatma, M., & Rahman, Z. (2016). The CSR's influence on customer responses in Indian banking sector. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 29, 49-57.
- Fazli-Salehi, R., Torres, I. M., & Angel Zúñiga, M. (2019). Customer, Corporation, and Cause: A Comprehensive Model of Cause Selection in Cause-Related Marketing. *Journal of Relationship Marketing*, 18(3), 173-195.
- Ferrell, O. C., Harrison, D. E., Ferrell, L., & Hair, J. F. (2019). Business ethics, corporate social responsibility, and brand attitudes: An exploratory study. *Journal of Business Research*, 95, 491-501.
- Galan-Ladero, M. M., Galera-Casquet, C., & Valero-Amaro, V. (2004). Nuevos instrumentos de responsabilidad social en la banca: una referencia a Portugal y España. In *Jornadas Internacionais de Marketing Público e Não Lucrativo, Covilhã*, 249-260.
- Galan-Ladero, M. M., Galera-Casquet, C., Valero-Amaro, V., & Barroso - Mendez, J. M. (2013). Sustainable, socially responsible business: the cause - related marketing case. A review of the conceptual framework. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 4(4), 34-46. doi:DOI: 10.9770/jssi.2013.2.4(4)
- Grolleau, G., Ibanez, L., & Lavoie, N. (2016). Cause-related marketing of products with a negative externality. *Journal of Business Research*, 69(10), 4321-4330.
- He, H., Chao, M. M., & Zhu, W. (2019). Cause-related marketing and employee engagement: The roles of admiration, implicit morality beliefs, and moral identity. *Journal of business research*, 95, 83-92.
- Howie, K. M., Yang, L., Vitell, S. J., Bush, V., & Vorhies, D. (2018). Consumer participation in cause-related marketing: An examination of effort demands and defensive denial. *Journal of Business Ethics*, 147(3), 679-692.
- Jones, D. A., Willness, C. R., & Glavas, A. (2017). When corporate social responsibility (CSR) meets organizational psychology: New frontiers in micro-CSR research, and fulfilling a quid pro quo through multilevel insights. *Frontiers in psychology*, 8, 520.
- Khajeheian, D., & Ebrahimi, P. (2020). Media branding and value co-creation: effect of user participation in social media of newsmedia on attitudinal and behavioural loyalty. *European Journal of International Management*, Doi: 10.1504/EJIM.2020.10020735
- Kuo, A., & Rice, D. H. (2015). The impact of perceptual congruence on the effectiveness of cause-related marketing campaigns. *Journal of Consumer Psychology*, 25(1), 78-88.

- Lii, Y. S., & Lee, M. (2012). Doing right leads to doing well: When the type of CSR and retro affect consumer evaluations of the firmputation interact. *Journal of Business Ethics*, 105, 69–81.
- Lis, B., & Nebler, C. (2020). CSR in Germany: A European Perspective. In *Rethinking Business Responsibility in a Global Context* (pp. 125-133). Springer, Cham.
- Lucke, S., & Heinze, J. (2015). The role of choice in cause-related marketing—investigating the underlying mechanisms of cause and product involvement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 647-653.
- Melero, I., & Montaner, T. (2016). Cause-related marketing: An experimental study about how the product type and the perceived fit may influence the consumer response. *European Journal of Management and Business Economics*, 25, 161-167.
- Menon, P. (2016). Cause Related Marketing: A preliminary study to identifying key factors that affect the success of CRM programs in India. *International Journal in Management & Social Science*, 4(3), 612-617.
- Nave, A., & Ferreira, J. (2019). Corporate social responsibility strategies: Past research and future challenges. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(4), 885-901.
- Öberseder, M., Schlegelmilch, B. B., Murphy, P. E., & Gruber, V. (2014). Consumers' perceptions of corporate social responsibility: Scale development and validation. *Journal of Business Ethics*, 124(1), 101-115.
- Patel, J. D., Gadhavi, D. D., & Shukla, Y. S. (2017). Consumers' responses to cause related marketing: moderating influence of cause involvement and skepticism on attitude and purchase intention. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 14(1), 1-18.
- Peasley, M. C., Coleman, J. T., & Narcum, J. A. (2017). Leveraging Cause-Marketing as an Organizational Strategy: Exploring the Impact on Job Seekers—An Abstract. In *Creating Marketing Magic and Innovative Future Marketing Trends* (pp. 991-991). Springer, Cham.
- Pérez, A., & del Bosque, I. R. (2013). The effect of corporate associations on consumer behaviour. *European Journal of Marketing*, 47,(1-2), 218-238.
- Pérez, A., & López, C. (2017). An empirical exploration of the link between reporting to stakeholders and corporate social responsibility reputation in the Spanish context. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
- Poornemat, M., & Ebrahimi, P. (2016). Investigating the mediator role of knowledge management intermediary in the relationship between environment and structure (Case Study: Holding Azam). *Specialty Journal of Psychology and Management*, 2(2), 19-26.

- Randiwela, P., & Gunarathna, D. (2017). Millenial involvement in cause related marketing in Sri Lanka.
- Rashid, A. A., Hamidzade, A., Esfidani, M. R., & Matin, H. Z. (2016). The effect of cause-related marketing on the consumer purchase intention: focusing on the meditating variables (studied on clients of Ghalamchi educational services). *International Journal of Business Forecasting and Marketing Intelligence*, 2(3), 233-247.
- Romani, S., Grappi, S., & Bagozzi, R. P. (2013). Explaining consumer reactions to corporate social responsibility: The role of gratitude and altruistic values. *Journal of business ethics*, 114(2), 193-206.
- Roy, D. P. (2010). The impact of congruence in cause marketing campaigns for service firms. *Journal of Services Marketing*, 24(3), 255–263.
- Rudberg, G. (2005). Cause marketing: Differentiating the community in community banking. Retrieved from <http://www.ethos-marketing.com>.
- Santoro, G., Bresciani, S., Bertoldi, B., & Liu, Y. (2019). Cause-related marketing, brand loyalty and corporate social responsibility. *International Marketing Review*.
- Sheikh, S., & Beise-Zee, R. (2011). Corporate social responsibility or cause-related marketing? The role of cause specificity of CSR. *Journal of Consumer Marketing*, 28(1), 27–39.
- Sholikhah, V. (2017). Pertanggung Jawaban Sosial Perusahaan. *Al Qodiri: Jurnal Pendidikan, Sosial dan Keagamaan*, 13(2), 20-35.
- Simionescu, M., Albu, L. L., Raileanu Szeles, M., & Bilan, Y. (2017). The impact of biofuels utilisation in transport on the sustainable development in the European Union. *Technological and Economic Development of Economy*, 23(4), 667-686.
- Stekelorum, R., Laguir, I., & Elbaz, J. (2020). Cooperation with international NGOs and supplier assessment: Investigating the multiple mediating role of CSR activities in SMEs. *Industrial Marketing Management*, 84, 50-62.
- Strauss, A., & Corbin, J. M. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Tehran: Shahrivar.
- Štreimikienė, D., Strielkowski, W., Bilan, Y., & Mikalauskas, I. (2016). Energy dependency and sustainable regional development in the Baltic states: A review. *Geographica Pannonica*, 20(2), 79-87.
- Su, L., Pan, Y., & Chen, X. (2017). Corporate social responsibility: Findings from the Chinese hospitality industry. *Journal of retailing and consumer services*, 34, 240-247.

-
- Tikoo, N., Bhat, A., Kachroo, J., Raina, N. S., Dwivedi, S., Singh, S. P., Gupta, S & Ali, J. (2016). Cause Importance and Cause Familiarity of the "Aashirvaad-Boond Se Sagar Initiative" of ITC in Jammu City. *Agro-Economist*, 3(2), 51-58.
- Vanhamme, J., Lindgreen, A., Reast, J., & Van Popering, N. (2012). To do well by doing good: Improving corporate image through cause-related marketing. *Journal of business ethics*, 109(3), 259-274.
- Vyravene, R., & Rabbane, F. K. (2016). Corporate negative publicity—the role of cause related marketing. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 24(4), 322-330.
- Wymer, W., & Samu, S. (2009). The influence of cause marketing associations on product and cause brand value. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 14, 1-20.
- Yatawatte, C. D., & Abeysekera, N. (2015). The impact of "Cause Related Marketing"(CRM) on "Brand Awareness". (Special reference to "Cargills Agriculture and Commercial Bank Pvt. Ltd. *Management, Social Sciences and Humanities*, (p. 160).
- Yevdokimova, M., Zamlinskyi, V., Minakova, S., Biriuk, O., & Iliina, O. (2019). Evolution of corporate social responsibility applied to the concept of sustainable development. *Journal of Security & Sustainability Issues*, 8(3).

GUÍA PARA AUTORES

POLÍTICA EDITORIAL

AD-Minister es una publicación académica interdisciplinaria, internacional, bianual y arbitrada por pares, cuyo objetivo es la publicación de artículos científicos que provengan de evidencia empírica y que contribuyan a entender la gestión de empresas en economías y mercados emergentes.

La periodicidad de AD-minister es semestral y la recepción de manuscritos es ininterrumpida. Para publicar en AD-minister el autor debe enviar su contribución a la coordinación de la revista (<http://www.eafit.edu.co/ad-minister>) de acuerdo con las especificaciones descritas en la guía para autores.

AD-minister utiliza el software *Turnitin* para verificar originalidad de los manuscritos recibidos y sigue los lineamientos de COPE y Elsevier en ética de la publicación para evitar las malas conductas en la misma y adoptar procedimientos ágiles de corrección y retractación con el fin de garantizar a los lectores que todos los artículos publicados han cumplido todos los criterios de calidad.

Los juicios emitidos por los autores de los artículos son de su entera responsabilidad; por lo tanto, no comprometen las políticas de la Universidad, las de la Escuela de Administración ni las del Comité Editorial. Se autoriza la reproducción total o parcial del contenido si se cita siempre la fuente. AD-minister está bajo la licencia Creative Commons (BY).

RECEPCIÓN DE ARTÍCULOS

AD-minister ha implementado sus procesos de recepción, evaluación, corrección y publicación a través de la plataforma *Open Journal System-OJS* (<http://www.eafit.edu.co/ad-minister>). Al remitir su producción académica a la revista, por favor tenga en cuenta las siguientes anotaciones:

- Con el envío de artículos a la dirección de la revista el autor adquiere el compromiso de no someterlo en forma simultánea a la consideración de otras publicaciones.
- La recepción de los artículos y su sometimiento al proceso de evaluación no aseguran su publicación y tampoco implican un plazo específico para su inclusión en un número determinado.

DECLARACIÓN DE LA OBRA ORIGINAL

Una vez el Comité Editorial decide enviar un artículo para su revisión, el(los) autor(es) correspondiente(s) tendrá(n) que firmar una declaración en la que, entre

otras cosas, certifica(n) que el texto presentado es un trabajo original y permite(n) su publicación.

El orden en el que aparecen los autores deberá ser una decisión conjunta de los mismos. Para el reconocimiento de la autoría, AD-minister sigue la norma del Comité Internacional de Editores de Revistas Biomédicas (ICMJE, Vancouver).

SOBRE EL CONTENIDO

Los textos deben redactarse en tercera persona del singular. Deben estar sin errores ortográficos y gramaticales. Los autores deben cuidar el equilibrio entre la forma y el contenido, pues esta cualidad le otorga seriedad y rigor académico al escrito y facilita la lectura y asimilación de los temas trabajados.

Los textos enviados a la revista deben atender a la siguiente estructura básica:

Título y subtítulo (si lo requiere) en español e inglés.

El(los) autor(es) debe(n) indicar su **afiliación institucional** (Facultad, Escuela, Departamento, Instituto, etc.). Si pertenece(n) a un grupo de investigación, indicarlo de manera correcta, así como dirección de correo electrónico institucional, ciudad y país. Es importante que el(los) autor(es) conserve(n) una única forma de firma durante toda su carrera profesional para evitar que se pierda parte de su producción.

Resumen del contenido en español e inglés, con una extensión máxima de 12 líneas.

Los resúmenes pueden tener la estructura: 1) tema-objetivo-tesis-fuentes utilizadas-conclusiones; 2) tipo de método que se propone/evalúa/discute, características del método planteado, rango de aplicación del mismo su comportamiento; 3) introducción (I), método (M), resultados (R), discusión (D) y conclusión (C).

Lista de **palabras clave** (como máximo cinco) en español e inglés que faciliten la clasificación temática del artículo.

Incluir 2 o 3 **códigos JEL** (consultar en: <https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php>)

Si el artículo incluye **fotografías, gráficos o similares**, se deben anexar los originales lo suficientemente claros para facilitar la edición.

Cuando los artículos contengan **ecuaciones** matemáticas, deben transcribirse en letra *Arial*, de 10 puntos y las fórmulas en *Word* (editor de ecuaciones 3.0 de Microsoft).

En la sección de **conclusiones** se expone en forma general el mérito del artículo y se establecen futuras direcciones de investigación en el tema.

Si el manuscrito tiene una sección de **agradecimientos**, recuerde señalar en forma correcta los nombres de las personas, instituciones o empresas que colaboraron en la realización de la investigación. Se recomienda también incluir la información sobre el proyecto al que está adscrito y el grupo del que hace parte, así como la institución que lo respalda.

EXTENSIÓN

Los artículos deben tener entre 15 y 30 páginas tamaño carta, fuente en *Arial* de 12 puntos en longitud. Sin embargo, la calidad académica en todos los casos se tendrá en cuenta antes que el tamaño al determinar la idoneidad para su publicación en la revista.

FORMATO PARA LA CITACIÓN BIBLIOGRÁFICA

Utilizar las normas de la APA, sexta edición.

USO DE TESAUROS

Es importante utilizar en inglés y en español los términos apropiados a lo largo de todo el manuscrito (título, resumen, palabras clave y cuerpo del artículo). Se recomiendan los siguientes tesauros:

- Tesauro de la UNESCO: <http://databases.unesco.org/thessp/>
- Palabras clave de JIBS: https://secure.palgrave-journals.com/jibs/keywords_list.html
- Descriptores del *Journal of Economic Literature* (JEL): <https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php>

NOTA DE COPYRIGHT

Los autores que publican en esta revista están de acuerdo con las siguientes cláusulas:

- a. Los autores conservan los derechos de autor y garantizan a la revista el derecho de ser la primera publicación del trabajo al igual que de licenciarlo según una *Creative Commons attribution license*, que permite a otros compartir el trabajo con un reconocimiento de la autoría del trabajo y la publicación inicial en esta revista.
- b. Los autores pueden establecer por separado acuerdos adicionales para la distribución no exclusiva de la versión de la obra publicada en la revista (por ejemplo, situarlo en un repositorio institucional o publicarlo en un libro), con un reconocimiento de su publicación inicial en esta revista.
- c. Se permite y se anima a los autores a difundir sus trabajos por medios electrónicos (por ejemplo, en repositorios institucionales o en su propio sitio web) antes y durante el proceso de envío, puesto que puede dar lugar a intercambios productivos, así como a una citación más temprana y mayor de los trabajos publicados.

DECLARACIÓN DE PRIVACIDAD

Los nombres, direcciones de correo electrónico, textos y cualquier otra información personal enviados a esta revista se usarán de modo exclusivo para los fines declarados por la misma y no estarán disponibles para ningún otro propósito ni para otras personas.

ERRORES EN LA PUBLICACIÓN

Cuando un autor descubre un error o inexactitud en su propio trabajo publicado, es su obligación notificar con rapidez al editor de la revista (ad-minister@eafit.edu.co) y cooperar con la corrección. De igual manera, los revisores y lectores podrán enviar por correo electrónico sus comentarios y sugerencias que permitan mejorar la calidad de la publicación.

AUTHOR GUIDELINES

EDITORIAL POLICY

AD-Minister is an interdisciplinary, international, biannual and peer-reviewed academic journal and we publish scientific papers resulted of empirical evidence and that contribute to understanding the management of companies in emerging economies and markets.

AD-minister is a biannual publication and manuscripts may be submitted at any time. Manuscripts for publication in AD-minister must be submitted in accordance with the Author guidelines (<http://www.eafit.edu.co/ad-minister>).

AD-minister uses the *Turnitin* software to detect instances of overlapping and similar text in submitted manuscripts and adheres to COPE and Elsevier guidelines on publication ethics in order to avoid misconduct in publishing, to adopt streamlined procedures for correction and retraction, all of which ensure readers that each published paper has met all quality criteria.

The opinions of the authors are theirs alone. They do not necessarily reflect those of the University, the Business School or the Editorial Committee. AD-minister is a open access journal, Creative Commons Attribution BY.

SUBMISSIONS

AD-minister has a fully web based system for the receipt, review, correction and publication of manuscripts through the Open Journal System platform (<http://www.eafit.edu.co/ad-minister>). Authors should bear in mind the following when making submissions to the journal:

- Articles must not be simultaneously submitted to other journals;
- Submission for the evaluation process does not guarantee publication or inclusion in a specific edition of the journal.

STATEMENT OF ORIGINAL WORK

Once the Editorial Committee decides to send an article for peer review, the corresponding author(s) will be required to sign a statement which, among other things, certifies that the text submitted is original work, and permits its publication.

Coauthors must agree upon the order of listed authors. For acknowledgement of authorship, **AD-minister** adheres to the standard of the International Committee of Medical Journal Editors (ICMJE, Vancouver).

REGARDING CONTENT

Articles should be written in the third person singular. They should be free of spelling and grammar errors. Clear content and form will lend academic rigor and credibility to manuscripts and allow readers to better assimilate the ideas exposed.

Manuscripts should adhere to the following basic structure:

Title - Subtitle (if any) in Spanish and English.

Authors should provide their **institutional/ research affiliation** (Faculty, School, Department, Institute etc.), along with institutional e-mail address, city and country.

Abstracts - no more than 12 lines, in English and in Spanish. The abstract may be structured in one of the following ways: 1) subject-objective-thesis-conclusions-sources used, 2) type of method proposed/evaluated/discussed, characteristics of the proposed method, range of applicability and performance of the method, or 3) introduction, method, results, discussion, and conclusion.

List of **key words** in Spanish and English to facilitate the classification of the article;

Two or three **JEL codes** (See <https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php>).

If the article contains **photographs, graphics** or **other images**, high-quality original files should be attached to the submission.

Mathematical equations should be in *Arial* 10 points; formulas in Word format (Microsoft Equation Editor 3.0).

The **Conclusions** section should set out the general merits of the article and indicate possible future lines of research.

If the article has an **Acknowledgements** section, it should accurately state names of people, institutions and/or firms collaborating in the preparation of the study. If the article is part of a broader research project carried out by a group in an institution, then appropriate information should also be provided.

LENGTH

Articles should on average be 15-30 letter-size (8.5 by 11 inches (215.9 mm × 279.4 mm) pages, in 10-point *Arial* in length. However, academic quality will in all cases come before length when determining suitability for publication in the journal.

CITATIONS AND REFERENCES

The recommendations of the APA 6th edition (<http://www.apastyle.org>) should be followed.

USE OF THESAURUSES

It is important to use the appropriate terms in English and Spanish throughout the text (title, abstract, keywords and body of the article). The following thesauruses are recommended:

- UNESCO thesaurus: <http://databases.unesco.org/thesaurus/>
- List of JIBS keywords: https://secure.palgrave-journals.com/jibs/keywords_list.html
- Descriptor of the Journal of Economic Literature (JEL): <https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php>

COPYRIGHT AND OPEN ACCESS

Authors who publish in this journal agree to the following terms:

- d. Authors retain copyright and grant the journal first print rights, with the work simultaneously licensed under a Creative Commons Attribution License that allows others to share the work with an acknowledgement of the work's authorship and first publication in this journal.
- e. Authors are able to enter into separate, additional contractual arrangements for the non-exclusive distribution of the journal's published version of the work (e.g., post to an institutional repository or publish in a book), with an acknowledgement of its first publication in this journal.
- f. Authors are permitted and encouraged to post their work online (e.g. in institutional repositories or on their website) prior to and during the submission process, as it can lead to productive exchanges, as well as earlier and greater citation of published work.

PRIVACY STATEMENT

Personal information collected by this publication will be used exclusively for the stated purposes of this journal and will not be made available for any other purpose or to any other third party.

ERRORS IN PUBLISHED WORKS

When an error or inaccuracy is discovered by authors in their published work, it is their obligation to promptly notify the journal editor (ad-minister@eafit.edu.co) and cooperate with the correction. Likewise, the reviewers and readers may send us, via email, comments and suggestions intended to improve our publication.

AD-MINISTER

5

INCIDENCIA DE LAS PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA SOBRE EL COSTO DEL PATRIMONIO: EVIDENCIAS EN EMPRESAS COLOMBIANAS

Incidence of corporate social responsibility practices on the cost of equity: evidence from Colombian companies

Leidy Tatiana Mesa-Jurado, Paola Andrea Rivera-López, Melissa María Román-Buriticá, Diego Andrés Correa-Mejía

31

SENTIDO DE PERTENENCIA, RELACIONES INTRAORGANIZACIONALES Y PARTICIPACIÓN ACTIVA EN EL DESARROLLO COMUNITARIO: UN ANÁLISIS DE EMPRESAS MEDIANAS DE MANUFACTURA EN MÉXICO

Sense of belonging, intra-organizational relations and active participation in community development: an analysis of medium-sized manufacturing companies in Mexico

Carlos Robles Acosta, Laura Edith Alvíter Rojas, Edim Martínez Rodríguez

45

INSTITUCIONES FORMALES, DESARROLLO HUMANO Y EMPRENDIMIENTO: UN ESTUDIO COMPARATIVO ENTRE PAÍSES CON ALTO NIVEL DE DESARROLLO Y LOS PAÍSES DE LA ALIANZA DEL PACÍFICO

Formal institutions, human development and entrepreneurship: a comparative study between highly developed countries and member countries of the pacific alliance

César Ignacio León Quillas, Héctor Fernando Rueda Rodríguez, Carlos Hernán González-Campo

67

ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO ESTRATÉGICO EN ALGUNAS GRANDES EMPRESAS PRIVADAS DE COLOMBIA

Strategic risk management in some large colombian private companies

Andrea Lucía Palacio Giraldo, María Antonia Nuñez

97

EXPLORING ENABLING FACTORS FOR INNOVATION OUTCOMES. A FIRM-LEVEL ANALYSIS OF PERUVIAN COMPANIES

Explorando de los factores que posibilitan los resultados de innovación. Un análisis a nivel empresarial de compañías peruanas

Jean Pierre Seclen-Luna, Fátima Ponce Regalado, Miguel Cordova

113

A CAUSE-RELATED MARKETING MODEL FOR THE IRANIAN BANKING SYSTEM: A PHENOMENOLOGICAL APPROACH

Un modelo de marketing con causa (cause-related) para el sistema bancario de Irán: un enfoque fenomenológico

Ali Valipour, Mahmoud Noraei, Kamyar Kavosh

137

GUÍA PARA AUTORES

AD-MINISTER - MEDELLÍN - COLOMBIA
Nº 36 ENERO - JUNIO DE 2020 · PP. 143
ISSN 1692-0279 · E-ISSN: 2256-4322

ISSN 1692-0279



9 771692 027903 >

