

REICE
Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas
Abriendo Camino al Conocimiento
Facultad de Ciencias Económicas, UNAN-Managua

Vol. 9, No. 18, Julio - Diciembre 2021

REICE ISSN: 2308-782X

REICE | 79

<http://revistacienciaseconomicas.unan.edu.ni/index.php/REICE>
revistacienciaseconomicas@gmail.com

Mimetismo organizacional: costo-beneficio de un programa de responsabilidad social en una empresa financiera

Organizational mimicry: cost-benefit of a social responsibility program in a financial company

Fecha recepción: marzo 18 del 2021
Fecha aceptación: mayo 29 del 2021

Leonor Elena López Canto
Universidad Autónoma de Yucatán
Correo: leonor.lopez@correo.uady.mx
ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9701-5193>

Ruth Noemí Ojeda López
Universidad Autónoma de Yucatán
Correo: ruth.ojeda@correo.uady.mx
ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7137-120X>

Samuel Alvarado Bernal
Universidad Autónoma de Yucatán
Correo: samyboy07@hotmail.com
ID ORCID:



Derechos de autor 2020 REICE: Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas. Esta obra está bajo licencia internacional [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/). Copyright (c) Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas de la Unan- Managua

Resumen

Ante los serios cuestionamientos realizados a su modelo de negocios, las grandes organizaciones financieras han desarrollado programas de responsabilidad social empresarial (RSE) para mejorar su reputación. Organizaciones pequeñas han imitado esta fórmula, condición denominada isomorfismo mimético (Scott, 2008; Scott y Davis, 2007). En este trabajo se expone el caso de una pequeña empresa financiera yucateca que pretende implementar programas de RSE para ganar reputación social y también para incrementar su cartera de clientes. El objetivo general es evaluar los resultados financieros que puede reportarle a la empresa el programa “Educación financiera” mediante la técnica de análisis de costo-beneficio (ACB), y reflexionar acerca del impacto cualitativo que puede derivarse de su implementación. El método consistió en un estudio de caso, aplicándose el modelo del *Boston College*, como punto de partida para proponer y evaluar el programa de RSE utilizando el ACB, considerando tres escenarios de recuperación: pesimista, conservador y optimista. Los resultados muestran que a partir del segundo escenario se logra la recuperación del costo. Sin embargo, desde el punto de vista cualitativo, el objetivo social sí podría cumplirse en cualquiera de ellos, lo cual implica que la implementación del programa puede incidir positivamente en la reputación de la empresa estudiada.

Palabras claves: Isomorfismo mimético; responsabilidad social empresarial; modelo del *Boston College*; análisis de costo-beneficio; empresa financiera

Abstract

Faced with the serious questions made to their business model, large financial organizations have developed corporate social responsibility (CSR) programs to improve their reputation. Small organizations have imitated this formula, a condition called mimetic isomorphism (Scott, 2008; Scott and Davis, 2007). This paper presents the case of a small Yucatecan financial firm that intends to implement CSR programs to gain social reputation and also to increase its client portfolio. The main objective is to evaluate the financial results that the “Financial Education” program can bring to the firm through the cost-benefit analysis technique (CBA), and to reflect on the qualitative impact that may derive from its implementation. The method consisted of a case study, applying the Boston College model as a starting point to propose and evaluate the CSR program using the CBA, considering three recovery scenarios: pessimistic, conservative and optimistic. The results show that from the second scenario, cost recovery is achieved. However, from a qualitative point of view, the social objective could be fulfilled in any of them, which implies that the implementation of the program can positively affect the reputation of the firm studied.

Keywords: mimetic isomorphism; corporate social responsibility; Boston College model; cost-benefit analysis; financial company

Introducción

La Revolución Industrial trajo profundos cambios en las estructuras económicas y sociales en diversos países, originando numerosos problemas sociales como la explotación y la pobreza. Hacia fines del siglo XIX y principios del XX se consolidan dichos cambios, agravándose esos problemas (Lucas y García, 2002). Al finalizar la quinta década del siglo XX las grandes corporaciones dominan los mercados internacionales. La sobreexplotación de los recursos naturales comienza a hacerse patente, y en esa década surge como objeto de estudio (Carroll, 2008) la responsabilidad social corporativa (RSC) o responsabilidad social empresarial (RSE).

Alrededor de la RSC, una postura sostiene que la única responsabilidad de las empresas radica en la búsqueda de riqueza para sus accionistas dentro del marco legal, mientras que otra corriente postula que éstas deben retribuir a la sociedad, más allá de cumplir sus obligaciones legales.

Esta postura ha cobrado fuerza ante la presión de distintos grupos de interés (*stakeholders*), por lo que las empresas han implementado programas de RS buscando mantener buena reputación. Esta perspectiva institucional subraya el impacto del medio ambiente en la sobrevivencia organizacional, pues es él quien le otorga legitimidad, en la medida en que la organización cumple con los aspectos regulativos, normativos y cultural-cognitivos que sostienen la vida social (Scott y Davis, 2007; Scott, 2008).

Las grandes organizaciones financieras han sido seriamente cuestionadas debido a que su modelo de negocios ha dejado en situación de vulnerabilidad a sus clientes; ante ello han implementado programas sociales para mantener su reputación. Otras organizaciones más pequeñas han imitado esta fórmula, condición denominada isomorfismo mimético (DiMaggio y Powell, 1983; Scott y Davis, 2007; Scott, 2008).

Desde otro ángulo, se planteado que la empresa obtendrá mejores resultados financieros si atiende tanto su objetivo de negocios como también sus responsabilidades sociales

(Kurucz, Colbert y Wheeler, 2008; Carroll y Shabana, 2010), postura conocida como “el caso de negocios para la RSC”¹. Sin embargo, diversos estudios empíricos arrojan resultados mixtos: una empresa que invierte en acciones socialmente responsables no necesariamente tendrá un mejor rendimiento financiero (Kurucz *et al*, 2008).

En los últimos años en América Latina se ha avanzado, aunque de manera incipiente, en el acceso a servicios y productos financieros. La educación financiera se ha convertido en una herramienta importante de gobiernos, organizaciones multilaterales y sector privado para complementar esfuerzos de inclusión financiera (Frisancho, 2019).

Dentro de este contexto, en este trabajo se expone el caso de una pequeña empresa financiera yucateca que pretende implementar el programa de RSE “Educación Financiera” bajo la premisa de que a una empresa “le irá mejor si hace el bien” (Kurucz *et al*, 2008).

Esta empresa ofrece tarjetas de crédito virtuales dirigidas a los jóvenes *millennials*, que aprecian: ideología de la marca, diseño, identidad, innovación, interacción y productos a la medida (Piquinotti, 2014).

La empresa está expandiéndose pero tiene una tasa alta de cartera vencida por lo que uno de sus directivos planteó un proyecto para: a) iniciar a la empresa en acciones de RS para ganar reputación social, y b) contribuir a resolver el problema de cartera vencida. Por consiguiente, se plantea como pregunta:

¿Cuál es el costo implementar un programa de RSE en la empresa financiera y qué beneficios financieros espera obtener a corto plazo?

El objetivo general es evaluar los resultados financieros que puede reportarle a la empresa un programa de RS mediante el análisis del costo-beneficio, así como reflexionar acerca del impacto cualitativo que puede derivarse de su implementación en el largo plazo.

El análisis del costo-beneficio

¹ *Business case for Corporate Social Responsibility.*

El análisis de costo-beneficio (ACB) es una metodología ampliamente utilizada, que tiene su fundamento en la Economía del Bienestar, aplicada para determinar la deseabilidad social de llevar a cabo un determinado proyecto económico. El proyecto puede consistir en un acto de inversión, la introducción de una nueva mercancía o un cambio de política económica, y el análisis implica la evaluación exhaustiva de sus costos y beneficios (Eatwell, Milgate y Newman, 2011; Ortega Aguaza, 2012). Para saber si un proyecto es redituable, se debe poner como principal objetivo el bienestar de quien rodea el resultado, es decir a la misma sociedad y a la propia empresa (De Rus, 2011).

Para determinar si un proyecto de inversión, o una política pública, es socialmente deseable, hay que comparar los beneficios y costos que derivan de su ejecución, tomando en consideración que el ámbito del ACB es la sociedad en su conjunto, y no se restringe únicamente al agente que realiza la evaluación (De Rus, 2008). El propósito del proyecto es generar ganancias o beneficios adicionales a los inversionistas que lo promueven y, como resultado, también se verán beneficiados los grupos a quienes va dirigido (Fernández, 2010); se requiere identificar las variables de balance, valorarlas desde un lenguaje específico, económico en este caso (Saldarriaga, Vásquez, & Chavarría, 2011). El ABC se relaciona con la teoría de la decisión (Aguilera Díaz, 2017), ya que debe proporcionar mayor información a quien debe decidir (Ramírez y Cajigas, 2004); es decir, es una ayuda para la toma de decisiones, no una práctica mecánica (Ortega Aguaza, 2012).

El ACB permite la evaluación de diferentes proyectos estableciendo la relación entre los costos totales y los beneficios esperados, cuyo resultado permitirá la toma de decisiones (Cervone, 2010, Velasco Muñoz y Aznar Sánchez, 2016). Esto implica, de manera implícita o explícita, determinar el total de costos y beneficios de todas las alternativas para seleccionar la más rentable (Aguilera Díaz, 2017). Los costos evitados representan beneficios, y los beneficios no percibidos equivalen a costos. La decisión implica tomar el costo de oportunidad como punto de referencia² (Aguilera Díaz, 2017). Es evidente

² El costo de oportunidad es el valor de la mejor alternativa posible a la que se renuncia. para llevar a cabo una acción o decisión económica (Miranda, 2007; Aguilera Díaz, 2017).

entonces, que el valor de los beneficios es decisivo también a corto plazo pero no suficiente (Miranda, 2007). Martínez-Paz *et al* (2013, en Velasco Muñoz y Aznar Sánchez, 2016) mencionan tres modalidades: ACB clásico, ACB extendido y ACB dual³.

Según Aguilera Díaz (2017: pp. 330-31), cada análisis es diferente, pero en general los pasos comunes del ACB son los siguientes: a) formular los objetivos y metas del proyecto; b) examinar sus requerimientos y limitaciones; c) cuantificar los costos y beneficios; d) incorporar toda la información importante además de los datos de costos y beneficios; e) distribuir los costos y beneficios a través del tiempo; f) convertir la corriente futura de costos y beneficios a su valor actual; g) establecer una relación donde los beneficios sean el numerador y los costos el denominador; h) realizar una comparación de las relaciones beneficios-costos en las diferentes propuestas. La mejor solución es la que ofrece la tasa o relación más alta; i) determinar el beneficio neto de cada posible decisión. Se calcula mediante la diferencia entre beneficios presentes y futuros y los costos en los que se incurre; j) evaluar y comparar cada alternativa; k) tomar la decisión en función del enfoque utilizado, las metas y los objetivos.

Modelo de Ciudadanía del Boston College

El modelo de la ciudadanía corporativa del *Boston College*, fue desarrollado por Mirvis y Googins (2006) como herramienta de apoyo a los directivos para diagnosticar el estado de avance de la organización en su RSE o ciudadanía corporativa. La ciudadanía corporativa es la forma en que una organización realiza sus operaciones basándose en sus valores fundamentales, de manera que: a) minimiza el daño; b) maximiza el beneficio; c) es responsable ante sus grupos de interés clave; d) tiene fuertes resultados financieros (Mirvis y Googins, 2006).

Este modelo se compone de siete dimensiones y cinco etapas (ver cuadro 1). Las dimensiones son los aspectos o temas importantes, y las etapas se refieren al avance

³ El ACB clásico sólo considera los beneficios y costos de mercado. El ACB extendido considera tanto los costos y beneficios de mercado como aquellos que no disponen de mercado y el ACB dual es una extensión de la segunda modalidad que aplica diferentes tasas de descuento, dependiendo de la naturaleza de los costos y/o beneficios (Martínez-Paz *et al* 2013, en Velasco Muñoz y Aznar Sánchez, 2016: p. 83).

gradual que puede experimentar la empresa en la implementación de programas o acciones, en las dimensiones respectivas. El modelo permite a los directivos identificar y analizar la etapa en la que se encuentra su empresa en cada una de las dimensiones con el fin de diseñar programas para que la organización avance en la RSE (Mirvis y Googins, 2006).

Cuadro 1 Modelo de Ciudadanía Corporativa del *Boston College*

	Etapa I Elemental	Etapa II Comprometido	Etapa III Innovador	Etapa IV Integrador	Etapa V Transformador
Concepto de ciudadanía	Trabajos, ganancias e impuestos	Filantropía, protección ambiental	Administración de <i>stakeholders</i>	Sustentabilidad, <i>Triple Bottom Line</i>	Cambio de juego
Objetivo estratégico	Cumplimiento legal	Licencia para operar	Caso de negocio	Propuesta con valor	Creación de mercado o cambio social
Liderazgo	Escaso compromiso, Fuera de contacto	Ayudador, se encuentra al tanto	Administrador, se involucra	Defensor, es propositivo	Visionario, va más allá de lo requerido
Estructura organizacional	Marginal: <i>Staff</i> eventual	Funcional, Propiedad	Interfuncional Coordinación	Alineación organizacional	Dominante: manejo del negocio
Manejo de cuestiones sociales y ambientales	Defensivo	Reactivo, establecimiento de políticas	Responsable, creación de programas	Proactivo, diseño de sistemas	Decisivo
Relación con <i>stakeholders</i>	Unilateral	Interactivo	Influencia mutua	Compañerismo	Alianza entre organizaciones
Transparencia	Proteccionista	Relaciones públicas	Reportes públicos	Garantías	Completa revelación

Fuente: Mirvis y Googins (en Suárez y Lara, 2012)

Mirvis y Googins (2006) definen las siete dimensiones de la manera siguiente:

- 1) Concepto de ciudadanía corporativa: Considera las acciones totales de una empresa de manera que minimizan el daño, maximizan beneficios, son sensibles ante los grupos de interés, y apoyan los resultados financieros.
- 2) Objetivo o intención estratégica: Señala que pocas empresas adoptan un compromiso estrictamente moral de la ciudadanía, sino que a menudo toman en cuenta los riesgos y beneficios de reputación. Independientemente del marco utilizado, esta dimensión se centra en la medida en que la ciudadanía está interactuando con las estrategias, y con los productos y servicios de una empresa así como con su cultura y las diferentes formas de hacer negocios.
- 3) Liderazgo: Aborda las principales características de ser líderes y cómo se acercan con la ciudadanía, la cantidad de liderazgo que muestran y en qué medida "predican con el ejemplo": una de esas acciones es demostrar compromiso con sus trabajadores, así como con la sociedad.
- 4) Estructura organizacional: La cuarta dimensión se refiere a la gestión de la ciudadanía en toda la empresa, al desarrollo desde una posición marginal hasta ser considerada como una corriente principal de la actividad empresarial.
- 5) Manejo de cuestiones sociales-ambientales: Aquí se considera cómo reacciona una empresa a los temas relacionados con la ciudadanía y cómo responde en términos de políticas y programas.
- 6) Relación con *stakeholders*. Se refiere a la relación de una empresa con sus grupos de interés. Una amplia gama de tendencias ha impulsado cambios importantes en estas relaciones.
- 7) Transparencia: ¿Qué tan abierta es una sociedad sobre su desempeño financiero, social y ambiental? Actualmente existen tecnologías que permiten a la empresa publicar actividades, informes, etc., en sus sitios web, redes sociales, entre otros.

Los cinco niveles que corresponden al grado de avance experimentado por la empresa en cada dimensión, son las etapas:

- I. Elemental: se orienta hacia el cumplimiento legal es decir obedecer la ley. Específicamente la empresa tomará una posición defensiva ante las diferentes actividades de cada una de las dimensiones del modelo.

- II. Del compromiso: la empresa empieza a asumir en lo cotidiano las responsabilidades éticas de las dimensiones, de manera natural y sin presión.
- III. Innovación: la empresa empieza a ampliar sus actividades y responsabilidades según sea el caso de la dimensión, es decir, se crea un área específica de la empresa para desarrollar actividades, cursos, acciones de RSE.
- IV. Integración: en esta etapa se establecen metas e indicadores de desempeño, monitoreándolos como una parte más de la empresa, no como una obligación.
- V. Transformación, la empresa empieza a expandirse con otras empresas con el fin de realizar actividades y acciones en donde interactúen, siempre y cuando cumplan con los lineamientos de la RSE de cada dimensión.

Para poder ser efectiva la práctica de la RSE, la empresa debe establecer un proceso de evaluación cuantitativa y cualitativa para sus estrategias, programas y actividades en las dimensiones de la RSE y su impacto, tanto en el negocio como en la comunidad (Del Castillo, 2011).

Existen empresas, particularmente las pequeñas y medianas empresas (PYMES), que no han analizado la posibilidad de acreditar a su favor el trabajo hecho por las acciones externas realizadas (Del Castillo, 2011). Por lo tanto, es importante darlas a conocer para ganar legitimidad, pero antes de ello, es también preciso aplicar las técnicas de análisis de evaluación de proyectos.

Material y Método

El método empleado es de tipo cualitativo, pues se trata de un estudio de caso. Para la elaboración del diagnóstico de RS de la empresa se aplicó el Modelo de Ciudadanía Corporativa del *Boston College*, y para la evaluación económica de los programas propuestos se utilizó la técnica de análisis del costo beneficio.

Las técnicas de recopilación de información para presentar el contexto y los datos de la empresa fueron la revisión documental y entrevista al director general. Para la elaboración del diagnóstico de RSE se realizaron entrevistas semiestructuradas a 7

directivos (el director general y los 6 responsables de área). Para hacer el análisis del costo-beneficio del programa propuesto se utilizaron como técnicas de recopilación de información la revisión de documentos de la empresa y datos proporcionados por el director general.

Descripción del caso

Antecedentes y características de la empresa

La empresa financiera objeto de este estudio fue fundada en 2005 mediante las aportaciones de cuatro socios bajo el régimen de Sociedad Anónima Promotora de Inversión (SAPI). Es única en el país debido a que su producto es la tarjeta de crédito virtual⁴, la cual funciona a través de una aplicación gratuita disponible para dispositivos móviles con sistemas Android e Iphone IOS. Es la primera tarjeta de crédito virtual que garantiza seguridad para pagos móviles en los establecimientos afiliados, ya que toda la información viaja encriptada por medio de servidores que grandes empresas usan, como Outlook, Mercadolibre, entre otras. La empresa presta el servicio desde una plataforma de pagos (denominada aplicación) diseñada para que cualquier empresa financiera pueda invertir y así mismo pueda utilizarla, adecuándola a sus propias necesidades.

Su mercado meta son los jóvenes *millenials*, a los que la empresa otorga líneas de crédito accesibles, una vez aprobada por el área de análisis de crédito. El proceso de aprobación es similar al de un banco (llenado de solicitud, proceso de verificación e integración de documentos y por último la aprobación del crédito).

Entre los beneficios que proporciona a sus clientes está el costo de la comisión, considerada entre el promedio de las tarjetas de crédito ya que su Costo Anual Total (CAT) es de 55. %, IVA incluido; mientras que las tarjetas de crédito tradicionales establecen realizar compras mínimas mensuales para que a los clientes no les sea cobrada una anualidad, la empresa financiera no cobra anualidad, ni tampoco cargos por servicio adicional. Otro beneficio es que todas las compras les generan puntos a los clientes, los cuales se podrán cambiar por diferentes productos en la tienda virtual que está próxima a publicarse.

⁴ Se denomina virtual debido a que únicamente se tiene acceso a través de una aplicación

Por otro lado, el beneficio que la financiera ofrece a los establecimientos afiliados es un esquema de cobro de comisiones por transacción cuyos costos son 70% menores que el promedio de precios de los diferentes bancos, de igual manera no existen rentas mensuales o mínimos de ventas.

La aceptación de solicitudes ha sido del 100 por ciento, ya que al 75% de los solicitantes se les autoriza la línea de crédito solicitada y al restante se le otorga una línea mínima de 100 pesos MXN, la cual si no tiene actividad es cancelada en un periodo de 6 meses. Cada 6 meses se realiza un análisis del perfil de la cuenta del cliente para determinar si se le aprueba un aumento a su línea de crédito.

La empresa financiera cuenta con 25 empleados, distribuidos en las siguientes áreas: dirección general (1 persona) programación (5 personas), ventas (6 personas), afiliación de establecimientos (5 personas), crédito y cobranza (4 personas) y verificación (3 personas), recepción (1 persona). El responsable de cada área tiene que rendir un informe mensual al director general.

La empresa se encuentra en expansión, mediante acuerdos con una financiera de Paraguay para implementar este nuevo método de pago en aquel país, y también tiene acercamientos con financieras de Campeche y Quintana Roo.

Dos problemas que se deben atender, según comentó el director general, son la recuperación de la cartera vencida y la disminución de rotación del personal, ya que en el primero, los accionistas consideran que es excesivo el porcentaje de cartera vencida, y de igual manera la rotación de personal es muy constante lo cual causa grandes costos como el finiquito de personal, el proceso de contratación y entrenamiento de nuevos empleados, entre otros.

Contexto de la empresa

La empresa estudiada está constituida como Sociedad Anónima Promotora de Inversión (SAPI), lo cual, de acuerdo con la Ley General de Sociedades Mercantiles hace que,

aunque su giro sea financiero, forme parte del sector servicios y no pertenezca al sistema financiero mexicano, ya que si fuera así, sería una Sociedad Financiera de Objeto Múltiple (SOFOM).

Aunque no se rige formalmente bajo el marco legal establecido por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, trata de apegarse a sus normas, pues pretende migrar hacia una SOFOM, de manera que el cambio no sea drástico.

El entorno en el que se desenvuelve la empresa es muy competitivo, ya que existe un exceso de oferta debido a la gran variedad de productos financieros que se ofrecen al consumidor. Aunque actualmente no tiene competencia directa, sí existe un servicio similar, que consiste en el acceso que tiene un cliente bancario a la banca electrónica, que ofrecen casi todos los bancos. Sin embargo, este tipo de servicios no se compara con lo que la empresa realiza, debido a que en el momento de hacer algún pago-cobro, las personas interactúan en tiempo real (comprador y cajero), por lo que es un método de pago nuevo en México.

Resultados y Análisis

Diagnóstico de la empresa: aplicación del modelo del *Boston College*

La aplicación del modelo del *Boston College*, (Mirvis y Googins, 2006) para diagnosticar a la empresa en cuanto a RSE arrojó los resultados siguientes:

Con respecto a la primera dimensión: Concepto de Ciudadanía, la empresa financiera carece de actividades relacionadas con la RS que pudieran catalogarse dentro de la etapa elemental.

En la dimensión de Objetivo Estratégico, al estar la financiera dada de alta ante las instituciones legales correspondientes con el fin de poder operar de manera correcta y cumplir con la normativa jurídica, es posible concluir que la empresa se ubica en la primera etapa del modelo.

En la tercera dimensión: Liderazgo, se puede comentar que los empleados de la empresa tienen claros los objetivos, el responsable de cada área orienta y dirige a su grupo de trabajo, buscando el beneficio de la propia empresa sin afectar a ningún participante, por lo que se concluye que la financiera se encuentra en la segunda etapa del modelo: de compromiso.

En la cuarta dimensión: Estructura organizacional, no hay presencia de avances, ni siquiera en la etapa elemental, pues no existe ni siquiera staff eventual que proponga alguna acción relativa a la responsabilidad social.

Con respecto a la quinta dimensión: Manejo de cuestiones sociales-ambientales, la empresa aplica algunos aspectos que establece el modelo en la primera etapa (elemental) y se entiende como una acción que no es constante, pero se tiene presente, ya que la empresa se ha involucrado en acciones sociales, y un claro ejemplo es haber sido centro de acopio cuando ocurrieron las inundaciones en Chiapas y Tabasco en 2007 y el terremoto en la ciudad de México en septiembre de 2017. Y en las cuestiones ambientales se realizan campañas de reciclaje por parte de cada área, así que se ubica en la primera etapa del modelo.

En la sexta dimensión: Relación con los *stakeholders* actualmente se tiene una relación estrictamente comercial y de cumplimiento de obligaciones legales con todos los agentes que rodean a la empresa, proveedores de servicio tecnológico, gobierno (SAT, JAPAY, CFE, etc.). Por lo que se concluye que está en la primera etapa.

En la séptima dimensión que es la Transparencia, se puede afirmar que la información que genera la empresa financiera no está abierta al público, lo que se denomina proteccionista, ya que la empresa cumple y guarda la información que la ley establece, por lo que la empresa se ubica en la primera etapa del modelo.

El diagnóstico anterior muestra que la empresa exhibe un grado incipiente en su RSE, destacándose que en las dimensiones Concepto de Ciudadanía y Estructura

organizacional no ha tenido avances, motivo por el cual se diseñó un programa para avanzar en Concepto de Ciudadanía, que se describirá a continuación.

Propuesta: Descripción del programa “Educación Financiera”

Para cumplir con la primera dimensión (Concepto de Ciudadanía), se diseñó el programa “Educación Financiera” planteándose dos grandes objetivos, el primero y más importante desde el punto de vista de la responsabilidad social, es contribuir a que las personas tengan una cultura financiera más amplia, y que los clientes morosos hagan conciencia sobre el daño que les puede traer el incumplimiento de sus obligaciones financieras. Es segundo objetivo es captar nuevos clientes, así como recuperar un porcentaje de la cartera vencida.

Con el objetivo de recabar información sobre este tema, se consultaron las páginas oficiales de la CONDUSEF y del Banco de México, sin encontrarse datos sobre porcentaje de recuperación de cartera vencida en empresas financieras. Únicamente se pudo obtener información sobre el porcentaje de morosidad en México (Deloitte, 2012) que reporta un aumento de cartera vencida entre los años 2007 al 2009, y que paulatinamente ha venido disminuyendo.

Por lo anterior, se plantearon tres escenarios de recuperación, con base en la opinión de un socio de la empresa que manifestó que para él un escenario optimista sería la recuperación de un 80% de la cartera vencida, un escenario conservador es la mitad del optimista (40%) y uno pesimista sería la mitad del conservador (20%).

El programa está dirigido a 250 personas mayores de 20 años, de las cuales 200 serán prospectos de clientes y 50 serán clientes que se encuentran en cartera vencida que tiene más de 60 días y con un adeudo mayor a \$2,500. El programa tendrá una duración de 2 meses (4 sesiones por mes) y se propone implementar en primera instancia, durante un año. Cada sesión tendrá una duración de 2 horas, y una asistencia aproximada de alrededor 32 personas por plática.

Las primeras dos sesiones estarán dirigidas a los clientes morosos y se impartirán en CANACINTRA, por lo cual se rentará un salón. Los 6 cursos restantes estarán dirigidos a los nuevos clientes, por lo que las pláticas se impartirán en escuelas públicas o privadas, para lo cual se gestionará el apoyo de las autoridades escolares y algunas sociedades estudiantiles.

Se pretende invitar a las dos primeras sesiones a 50 clientes en cartera vencida, seleccionados con los criterios antes mencionados. Para los otros participantes (200 personas) el criterio de elegibilidad será enfocar los cursos a universitarios de escuelas públicas o privadas a las que se haya logrado acceso.

Al finalizar el curso, se obsequiará a los participantes un manual informativo con los temas de educativa financiera básica proporcionada por Grupo Educare, quien tiene toda la experiencia para transmitir de la manera accesible dichos temas.

Se contratará a un especialista que abordará temas como: los diferentes tipos de crédito, para qué sirve un crédito, beneficios y consecuencias del uso de este mecanismo financiero. Se contará con un *staff*, compuesto por dos empleados a quienes se les dará una compensación, para llevar el control de asistencias y entregar el convenio de pago de deuda o bien el contrato de la tarjeta de crédito virtual.

Por último, se obsequiarán 250 cupones, 200 para los clientes futuros con un valor de \$100 que podrán utilizar una vez que contraten la tarjeta de crédito, aplicables en la primera compra, y 50 cupones más con un valor de \$500 para los clientes que se encuentran en cartera vencida, que aplicará directamente sobre el monto del adeudo, siempre y cuando firmen el convenio de pago al final del curso.

Las actividades de cobranza se realizarán durante el horario laboral del personal a cargo, por lo que no estaría generando un costo adicional.

La renta del proyector será \$200 por sesión, se proporcionarán vales de gasolina, y se rentará un vehículo para el traslado del personal de apoyo.

Se analizará, por un lado, el registro de clientes nuevos dentro un periodo de los cuatro meses posteriores a la última sesión impartida, esto para saber si existió un incremento de altas del servicio. Por otro lado, para saber si el resultado de los clientes morosos que fueron al curso fue positivo, se analizará el reporte de cartera vencida para evaluar si las personas que firmaron el convenio de pago ya se encuentran cubriéndolos en tiempo y forma.

Presupuesto de costos y gastos

A continuación, se muestra el presupuesto para llevar a cabo este programa.

Cuadro 2 Presupuesto del Programa “Educación Financiera”

Unidades	Concepto	Precio	Total
250	Manual Informativo (guía)	\$ 20.00	\$ 5,000.00
8	Proyector	\$ 200.00	\$ 1,600.00
4	Renta Local CANACINTRA x HR	\$ 800.00	\$ 3,200.00
1	Vehículo (traslados)	\$ 400.00	\$ 400.00
8	Expositor (1 x sesión)	\$ 250.00	\$ 2,000.00
16	Personal Staff (2 x sesión)	\$ 50.00	\$ 800.00
8	Gasolina (vale de gasolina)	\$ 200.00	\$ 1,600.00
50	Cupones de descuento al adeudo	\$ 500.00	\$ 25,000.00
200	Cupones a clientes futuros	\$ 100.00	\$ 20,000.00
		Total	\$ 59,600.00

Fuente: Elaboración propia

En general se puede observar que el costo total de este programa es de \$59,600 con un costo promedio por persona de \$238.40

Escenarios de recuperación y costos de oportunidad

En este apartado se describen tres escenarios de recuperación de la inversión del programa. El cálculo del ingreso esperado está realizado con base únicamente en las

personas de cartera vencida. No se están considerando los ingresos probables derivados de la contratación de tarjetas de crédito por parte de clientes futuros.

Cada escenario abarca 10 meses, ya que se considera que es un horizonte de tiempo adecuado para el cliente y para la empresa.

El monto total de la deuda de los 50 clientes seleccionados es de \$174,181.61

Para el cálculo del costo de oportunidad se tomará como referencia la opción de vender la cartera vencida a un despacho de cobranza, sabiendo que estos despachos solicitan un porcentaje (30 a 40%) de lo recaudado por cliente.

A continuación, describimos el primer escenario, el pesimista, bajo el cual se establece el supuesto de que únicamente se podrá recuperar el 20% del total de la deuda, considerando un 2% de recuperación mensual.

Cuadro 3 Cálculo de la recuperación del costo del programa “Educación Financiera”. Escenario Pesimista

	% DE RECUPERACION	MONTO RECUPERADO	MONTO ACUMULADO
1er MES	2%	\$3,483.63	\$3,483.63
2º MES	2%	\$3,483.63	\$6,967.26
3er MES	2%	\$3,483.63	\$10,450.90
4º MES	2%	\$3,483.63	\$13,934.53
5º MES	2%	\$3,483.63	\$17,418.16
6º MES	2%	\$3,483.63	\$20,901.79
7º MES	2%	\$3,483.63	\$24,385.43
8º MES	2%	\$3,483.63	\$27,869.06
9º MES	2%	\$3,483.63	\$31,352.69
10º MES	2%	\$3,483.63	\$34,836.32
TOTAL	20%	\$34,836.32	

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar, en el escenario pesimista al final del décimo mes tenemos una recaudación de \$34,836.32 monto que no supera la inversión.

El costo de oportunidad para la financiera, en caso de optar por vender la cartera vencida al despacho de cobranza al 35% de descuento se observa a continuación.

Cuadro 4 Costo de Oportunidad. Escenario Pesimista

TOTAL A RECUPERAR	DESPACHO DE COBRANZA	FINANCIERA (COSTO DE OPORTUNIDAD)
\$34,836.32	\$ 12,192.71	\$ 22,643.61

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro anterior se observa que la financiera dejaría de recibir \$12,192.71, que es lo que el despacho cobraría por realizar las gestiones de cobranza.

Bajo el siguiente escenario, el conservador, se establece un supuesto de recuperación del 40% de la deuda, como se observa en el cuadro siguiente:

Cuadro 5 Cálculo de la recuperación del costo del programa “Educación Financiera”. Escenario Conservador

	% DE RECUPERACION	MONTO RECUPERADO	MONTO ACUMULADO
1er MES	4.0%	\$6,967.26	\$6,967.26
2º MES	4.0%	\$6,967.26	\$13,934.53
3er MES	4.0%	\$6,967.26	\$20,901.79
4º MES	4.0%	\$6,967.26	\$27,869.06
5º MES	4.0%	\$6,967.26	\$34,836.32
6º MES	4.0%	\$6,967.26	\$41,803.59
7º MES	4.0%	\$6,967.26	\$48,770.85
8º MES	4.0%	\$6,967.26	\$55,738.12
9º MES	4.0%	\$6,967.26	\$62,705.38
10º MES	4.0%	\$6,967.26	\$69,672.64
TOTAL	40%	\$69,672.64	

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro anterior se observa que en el escenario conservador se tiene un total de \$69,672.64 con lo cual alcanzamos a recuperar lo invertido en el programa.

Con respecto al costo de oportunidad, si la empresa vendiera la cartera vencida al despacho de cobranza como se realizó en el primer escenario, pactando un 35% de ganancia para al despacho, se tiene que:

Cuadro 6 Costo de Oportunidad. Escenario Conservador

TOTAL A RECUPERAR	DESPACHO DE COBRANZA	FINANCIERA (COSTO DE OPORTUNIDAD)
\$69,672.64	\$ 24,385.43	\$ 45,287.22

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, el despacho de cobranza garantiza una cantidad de \$24,385.43 lo que representa el costo de oportunidad para la empresa financiera.

En el tercer escenario, el optimista, se plantea un supuesto de recuperación del 80% de la deuda, como se observa en el cuadro siguiente.

Cuadro 7 Cálculo de la recuperación del costo del programa "Educación Financiera". Escenario Optimista

	% DE RECUPERACION	MONTO RECUPERADO	MONTO ACUMULADO
1er MES	8%	\$13,934.53	\$13,934.53
2º MES	8%	\$13,934.53	\$27,869.06
3er MES	8%	\$13,934.53	\$41,803.59
4º MES	8%	\$13,934.53	\$55,738.12
5º MES	8%	\$13,934.53	\$69,672.64
6º MES	8%	\$13,934.53	\$83,607.17
7º MES	8%	\$13,934.53	\$97,541.70
8º MES	8%	\$13,934.53	\$111,476.23
9º MES	8%	\$13,934.53	\$125,410.76
10º MES	8%	\$13,934.53	\$139,345.29
TOTAL	80%	\$139,345.29	

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, la cantidad recuperable en este escenario es de \$139,345.29. Este último es el panorama más optimista pero se considera una meta alcanzable.

En este escenario, el costo de oportunidad, si se vendiera la cartera al despacho de cobranza con el porcentaje pactado (35%), se presenta a continuación.

Cuadro 8 Costo de Oportunidad. Escenario Optimista

TOTAL A RECUPERAR	DESPACHO DE COBRANZA	FINANCIERA (COSTO DE OPORTUNIDAD)
\$139,345.29	\$48,770.85	\$ 90,574.44

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, el costo de oportunidad para la empresa financiera asciende a \$90, 574.44

Análisis del costo-beneficio

Después de haber planteado el presupuesto de costos y gastos así como los tres escenarios posibles de recuperación, con sus respectivos costos de oportunidad, evaluaremos cada uno de ellos para determinar la relación de costo-beneficio.

Cuadro 9 Razón Beneficio-Costo. Escenario Pesimista

ESCENARIO PESIMISTA	
BENEFICIO	\$34,836.32
COSTO	\$59,600.00
RAZÓN	0.58

Fuente: Elaboración propia

En el escenario pesimista se observa que, desde el punto de vista financiero, no es atractivo invertir, ya que el costo es superior al beneficio esperado. Pero no obstante, en la parte social se concluye que el beneficio (cualitativo) consistirá en la concientización a las personas que cursen el programa y que pondrán a prueba lo aprendido a través de un manejo adecuado de sus finanzas personales.

Cuadro 10 Razón Beneficio-Costo. Escenario Conservador

ESCENARIO CONSERVADOR	
BENEFICIO	\$69,672.64
COSTO	\$59,600.00
RAZÓN	1.17

Fuente: Elaboración propia

REICE | 99

En el escenario conservador se observa que el beneficio financiero sería mayor al costo, por lo cual se concluye que la retribución que se obtendría en este escenario es atractiva para el accionista. En la parte social, se concluye que de la misma manera será provechoso para las personas que cursen el programa.

Cuadro 11 Razón Beneficio-Costo. Escenario Optimista

ESCENARIO OPTIMISTA	
BENEFICIO	\$139,345.29
COSTO	\$59,600.00
RAZÓN	2.33

Fuente: Elaboración propia

En el escenario optimista se observa que el beneficio financiero sería mucho mayor al costo desembolsado, lo cual es sumamente atractivo para el accionista. En la parte social, se puede concluir que las personas que cursen el programa lo estarían aprovechando al máximo lo cual se refleja en la cantidad recuperada, refiriéndonos a los clientes en cartera vencida, a lo cual tendríamos que agregar, como en los escenarios anteriores, el impacto positivo que tendrá en el futuro la concientización acerca del cuidado de sus finanzas personales, tanto a dichos clientes como al público en general que asistió a los cursos impartidos.

En este análisis de costo-beneficio podemos apreciar, que para que el programa sea redituable desde un punto de vista financiero, la relación de costo-beneficio tiene que ser igual o mayor a 1. Como vemos, los escenarios conservador y optimista arrojan resultados superiores a este parámetro. En el escenario conservador se alcanza a recuperar lo invertido en el programa más un porcentaje adicional y por último en el optimista se maximiza por completo la inversión.

En general este programa es realmente atractivo para poder cubrir los dos objetivos planteados: desde el beneficio a la sociedad al contribuir a difundir la importancia de la educación financiera entre los clientes morosos y los jóvenes universitarios, así como también recuperar una parte de la cartera vencida.

El caso descrito se desarrolla a partir de la preocupación de la pequeña empresa financiera estudiada, por mostrar a sus públicos que es socialmente responsable y al mismo tiempo resolver el problema de la recuperación de la cartera vencida⁵, lo cual representa la aplicación del discurso de que a una empresa “le irá mejor si hace el bien” (Kurucz *et al*, 2008; Carroll y Shabana, 2010; Fernández, 2010), es decir, la convicción de las premisas en las que se sustenta el *business case for Corporate Social Responsibility* (Kurucz *et al*, 2008). Esto implica reconocer la importancia del medio ambiente para la sobrevivencia a largo plazo de cualquier organización (Scott y Davis, 2007; Scott, 2008) dentro del cual se ubican como *stakeholders* importantes los clientes actuales y potenciales de la empresa estudiada.

El hecho de que el giro de la empresa sea financiero hace más perentorio para ella demostrar sensibilidad ante sus públicos (Mirvis y Googins, 2006), motivo por el cual intenta imitar las acciones de responsabilidad social de las grandes corporaciones financieras para ganar legitimidad social, condición denominada isomorfismo mimético (DiMaggio y Powell, 1983; Scott y Davis, 2007; Scott 2008). Una forma de lograrlo es mediante acciones de ciudadanía corporativa, para lo cual como primer paso se hizo el diagnóstico aplicando el modelo del *Boston College* (Mirvis y Googins, 2006). Del diagnóstico se desprende que la empresa exhibe un grado incipiente en RSE, resaltando que en dos dimensiones no hay avances, por lo que se diseñó el programa Educación Financiera para alcanzar la dimensión Concepto de Ciudadanía y contribuir a los esfuerzos de inclusión mediante la educación financiera como señala Frisancho (2019).

⁵ Las causas de este problema no fueron objeto de análisis en el caso de estudio. Sin embargo, se pudo detectar que obedecen a una política inadecuada de otorgamiento de crédito, como se describió en páginas anteriores.

Este programa se planteó con base en la Economía del Bienestar, aplicando la metodología ACB que implica analizar varias alternativas a partir de la evaluación de los costos estimados y los beneficios esperados de un proyecto (Eatwell, Milgate y Newman, 2011; Ortega Aguaza, 2012) para lograr resultados positivos tanto a la sociedad como a la propia empresa (De Rus, 2011; De Rus, 2008).

La información financiera de un proyecto de inversión es fundamental en la toma de decisiones de cualquier empresa (Ramírez y Cajigas, 2004; Cervone, 2010; Ortega Aguaza, 2012; Velasco Muñoz y Aznar Sánchez, 2016; Aguilera Díaz, 2017), y la aprobación del programa de RSE propuesto para la empresa financiera objeto de este estudio no escapa de esta lógica.

La modalidad usada para el análisis del programa propuesto es el que Martínez-Paz *et al* (2013, en Velasco Muñoz y Aznar Sánchez, 2016) denominan ACB clásico, aplicándose en general los pasos señalados por Aguilera Díaz (2017).

Como se puede observar en los resultados, una vez determinado el presupuesto requerido para la implementación del programa, con el fin de establecer el costo de oportunidad (Miranda, 2007; Aguilera Díaz, 2017), se calcularon dos posibles cursos de acción, consistentes en a) implementar el programa, o b) vender la cartera vencida a un despacho de cobranza, para determinar los beneficios financieros de cada una de estas opciones, planteándose para cada una de las opciones tres escenarios de recuperación de la inversión.

Considerando los resultados desde el punto de vista estrictamente financiero, se puede observar que en el escenario pesimista no se alcanza la recuperación de los costos del programa, lo que sí se logra en los otros dos escenarios⁶. Sin embargo, en cualquiera de ellos juega un papel importante el aspecto cualitativo, representado por la legitimidad

⁶ Es importante recordar que en el cálculo de los ingresos para la recuperación de los costos del programa únicamente se consideró la recuperación de la cartera vencida, sin incluir la posibilidad de captar nuevos clientes, representados por los universitarios a los que también está dirigido el programa.

social (DiMaggio y Powell, 1983; Scott y Davis, 2007; Scott, 2008) que le puede dar a la empresa el hecho de involucrarse en acciones de responsabilidad social mediante el programa de Educación Financiera. En este sentido hay que considerar que mientras que los beneficios económicos son cuantificables, el impacto social de este tipo de programas es más difícil de evaluar en términos monetarios, dado que su característica no está relacionada directamente con lo económico, sino que es de carácter cualitativo y adicionalmente, no se presenta en el corto plazo sino que, en la medida en que el mimetismo organizacional de esta empresa alcance a sus públicos interesados, el beneficio cualitativo para ésta se reflejará en la aceptación social.

Conclusiones

El impacto para los participantes del programa “Educación Financiera” se espera que sea positivo, en virtud de que el conocimiento del manejo cuidadoso de las finanzas personales debe permitir que decisiones de inversión y endeudamiento sean tomadas de manera responsable. Mediante este programa, los participantes tendrán un primer acercamiento a los conceptos básicos relacionados con el tema, y se espera que esto despierte el interés por interiorizarse más en su conocimiento y sobre todo, que sus futuras decisiones sean tomadas de manera reflexiva. Se considera que es una aportación social de la empresa al ofrecer a los participantes ese curso introductorio, lo cual permitirá que la empresa avance en la dimensión de Concepto de Ciudadanía del modelo de RSC del *Boston College* lo cual contribuirá a que la empresa gane reputación de ser socialmente responsable, bajo la condición de mimetismo organizacional.

Desde luego, las futuras decisiones que tomen los participantes del programa van más allá del alcance de la empresa. Sin embargo, el hecho de que la empresa destine tiempo y recursos financieros, humanos y materiales para el desarrollo de estos programas, denota la intención que tiene de asumir un compromiso social, acorde con las tendencias actuales de que las empresas retribuyan a la sociedad (y más concretamente, a sus *stakeholders*) algo que ésta le permite obtener como resultado de sus operaciones, lo cual constituye la esencia de la RSE, así como también del mimetismo organizacional,

en la medida en que mediante la implementación de este tipo de programas la empresa intenta copiar acciones de organizaciones más grandes y poderosas.

En este sentido, el beneficio para la empresa de estas acciones de responsabilidad social, se considera que es de carácter cualitativo, aunque no por ello menos importante. Aquí, se afirma que el reconocimiento social que puede lograr la empresa al involucrarse en acciones socialmente responsables constituye un activo invaluable, pues de este modo va ganando legitimidad.

La propuesta del programa de RSC se planteó bajo la lógica del análisis de costo-beneficio, con la intención de que, de manera adicional a los beneficios cualitativos antes mencionados, la empresa también obtuviera un resultado financiero positivo, pues no debe olvidarse que las decisiones empresariales se hacen desde una lógica que tiene importantes connotaciones de beneficio para los accionistas.

En conclusión, los resultados esperados al implementar este programa están relacionados con la responsabilidad social, y con el aspecto financiero. En la parte de la responsabilidad social, los beneficios esperados están relacionados con la educación financiera de los participantes en el programa y sus futuras decisiones, lo cual no se puede evaluar en el corto plazo, pero sí se puede considerar que les aportará beneficios personales a largo plazo, lo cual difícilmente es cuantificable para la empresa en el corto plazo, por las múltiples variables que intervendrían en las futuras decisiones de los participantes del programa. Desde el punto de vista financiero, el programa resulta atractivo siempre y cuando se cumplan los supuestos del escenario conservador, aunque no se debe perder de vista que el tema principal es la responsabilidad social.

Sin duda, la empresa estudiada aún está en pañales en materia de RSC y aun le faltaría mucho camino por recorrer para llegar al nivel más alto del modelo del *Boston College*: la etapa V “transformador”. Sin embargo, el hecho de que la empresa está dispuesta a comprometerse en el tema a través de la implementación de programas como el que aquí se ha descrito, aunque estos sean modestos, es positivo tanto para la propia empresa, como para los participantes sobre los cuales se pretende incidir a través de dichos programas, ya que ambos forman parte de la sociedad.

Referencias Bibliográficas

- Aguilera Díaz, A. (2017). El costo-beneficio como herramienta de decisión en la inversión en actividades científicas. *Cofin Habana*, 11 (2), 322-343. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612017000200022&lng=es&tlng=es
- Carroll, A. (2008). A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices. En A. Crane, D. McWilliams, J. Matten, & Moon y D.S. Siegel (Eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp. 19-46). USA: Oxford University Press.
- Carroll, A.B. & Shabana, K.M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x
- Cervone, H. (2010). Using cost benefit analysis to justify digital library projects. *OCLC Systems & Services: International digital library perspectives*, 26(2) 76-79. DOI: 10.1108/10650751011048443
- CONDUSEF. (2015). *Sociedades Financieras de Objeto Múltiple*. México: Autor.
- De Rus, G. D. (2008). *Análisis costo-beneficio*. Ariel S.A.
- De Rus, G. D. (2011). *Introduction to Cost-Benefit Analysis. Looking for Reasonable Shortcuts*. Cheltenham, Inglaterra: Edward Elgar.
- Del Castillo, E. (2011). Estrategias de Responsabilidad Social Empresarial. En A. Vives, & E. Peinado (Eds.), *La Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina* (pp. 229-248). Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de <https://www.pwc.com/cl/es/publicaciones/assets/la-responsabilidad-social-de-la-empresa-en-america-latina.pdf>
- Deloitte (2012). Tendencias de cobranza y recuperación de cartera en el sector financiero a partir de la crisis. Punto de vista sobre las prácticas para eficientar la labor de cobranza de las instituciones financieras. Recuperado de [https://www.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/financial-services/mx\(es-mx\)Cobranza_recuperacion_2012.pdf](https://www.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/financial-services/mx(es-mx)Cobranza_recuperacion_2012.pdf)
- DiMaggio, P. J. y Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, Vol. 48, 147-160.
- Eatwell, J., Milgate, M., & Newman, P. (2011). *Desarrollo Económico*. Barcelona: TESYS, S.A.
- Fernández, S. (2010). *Los proyectos de inversión*. Costa Rica: Tecnológica de Costa Rica.
- Frisancho, V. (28 de marzo de 2019). *El sorprendente impacto de enseñar alfabetización financiera en la escuela*. Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de: <https://blogs.iadb.org/ideas-que-cuentan/es/el-sorprendente-impacto-de-ensenar->

- alfabetizacion-financiera-en-la-
escuela/?fbclid=IwAR2XLzfSUolidCTYZd_6qpGQa2eS6gd5_haHrRDZYMqgOxZ
-cB5HZMtr6o
- Kurucz, E., Colbert, B., & Wheeler, D. (2008). The Business case for Corporate Social Responsibility. En A. Crane, A. McWilliams, J. Moon, & D. Siegel (Eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp. 83-134). USA: Oxford University Press.
- Lucas M., A. y García Ruiz, P. (2002). *Sociología de las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Miranda, D.D. (2007). *Estudio integral de factibilidad de proyectos de inversión*. Recuperado de <https://www.gestiondeproyectos.com/estudio-integral-de-factibilidad-de-proyectos-de-inversion/>
- Mirvis, P., & Googins, B.K. (2006). *Stages of Corporate Citizenship: a development framework*. MA, USA: The Center for Corporate Citizenship at Boston College.
- Ortega Aguaza, B. (2012). *Análisis Coste-Beneficio*. eXtoikos (5), pp. 147-149.
- Piquinotti, C. B. (2014). Características de la Generación Millennials. *Stratega Business Magazines*.
- Ramírez, E., & Cajigas, M. (2004). *Proyectos de Inversión Competitivos*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Saldarriaga, C., Vásquez, E., & Chavarría, S. (2011). *Análisis Costo-Beneficio del Programa de Gas Natural Vehicular aplicado en el Área Metropolitana del Valle de Aburrá*. Medellín: Universidad Nacional de Colombia.
- Scott, W. (2008). *Institutions and Organizations Ideas and Interests (3a ed.)*. USA: SAGE Publications.
- Scott, W., & Davis, G. (2007). *Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open System Perspectives*. USA: Pearson Education.
- Suárez, T., & Lara, G. (2012). Ideas y conceptos en relación con la responsabilidad social corporativa. En T. Suárez, & G. Lara, *Responsabilidad Social Corporativa* (pp. 11-33). México: IMEF.
- Velasco Muñoz, J.F. y Aznar Sánchez, J.A. (2016). *La valoración económica de los ecoservicios en los agrosistemas en España: marco conceptual y metodológico. The economic valuation of ecosystem services in the agroecosystems in Spain: conceptual framework and methodology*. Pecvnia (22), pp. 75-93.